

الطبعة السابعة

# الإدارة الاستراتيجية

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

تأليف

د. محمد الحميد عبد الفتاح الغربي



مجموعة النيل العربية

# الإدارة الإستراتيجية

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة





## أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية

### • الفصل الأول •

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية

### • الفصل الثاني •

مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

## • محتويات الكتاب •

رقم الصفحة

9

• مقدمة الكتاب

13

• الباب الأول : أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية

• الفصل الأول : مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة

15

الاستراتيجية

29

• الفصل الثاني : مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

64

• مراجع الباب الأول

66

• الباب الثاني : مراحل الإدارة الاستراتيجية

67

• الفصل الثالث : رسالة المنظمة

87

• الفصل الرابع : تحديد القايات والأهداف

• الفصل الخامس : تحليل البيئة الخارجية

105

(تحديد الفرص والمخاطر)

• الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية

129

(تحديد نواحي القوة والضعف)

157

• الفصل السابع : البدائل الاستراتيجية

179

• الفصل الثامن : الاختيار الاستراتيجي

207

• الفصل التاسع : تطبيق الاستراتيجية

225

• الفصل العاشر : المراجعة الاستراتيجية

238

• مراجع الباب الثاني

241

• الباب الثالث : الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية

• الفصل الحادي عشر : تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات

243

الفكرية

269

• الفصل الثاني عشر : حالات عملية ومواقف تطبيقية

319

• مراجع الباب الثالث



### • مقدمة •

قبل أن تتعمق في قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والاستراتيجية

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الاستراتيجية في حياتك أو في بعض شئون بلدك أو أسرتك ، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية ، وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص . ولابد أنك قد سمعت مسئولاً في أحد المراكز الرئيسة في الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤسسات والهيئات للكفاءة والقمية حتى تصل إلى غاياتنا المأمولة . وكثيراً ما تتداول مع أحيابك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هي رسالتك في الحياة، وعن القواعد والمبادئ التي تنسك بها ، والسياسات والإجراءات التي تسير على هديها وتسترشد بنورها .

وفي حدود ما أتيت لك من موارد وإمكانات مالية تراك وقد سهرت الليالي لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك . والآن تعالى معي نستعرض أهم المفاهيم والمصطلحات السابقة وغيرها لتتفق معاً على معان واحدة لكل منها .

أصل كلمة إستراتيجية Strategy :

— يُرجع الكتاب أصل كلمة «إستراتيجية Strategy» إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

— ويُعرف قاموس ويبستر Webster's New World Dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .

— ويشير قاموس المورد «Al-Mawrid» الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .

### • الفصل الأول •

## مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك :

- الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية والمصطلحات الضرورية قبل تعرضك تفصيلاً لدراسة الموضوعات المتعلقة في الإدارة الاستراتيجية .

— وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد «Oxford Dictionary» يبين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة .

#### إستراتيجية الإدارة Management Strategy :

عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على نميسته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع .

#### القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions :

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسة «Key Decisions» تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم .

#### القرارات الإدارية Administrative Decisions :

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بأنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها .

#### القرارات التشغيلية Operating Decisions :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير .

#### التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

بُعني التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل

نسبة الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط إستراتيجياً فنجد أن إهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر ، وتنقسم الموارد والإمكانات المطلوبة بأكبر الحجم والقيمة .. وهكذا .

ويبنى التخطيط الإستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي :

- 1 — إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة .
- 2 — تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .
- 3 — النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 5-3 سنوات قادمة .
- 4 — تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .
- 5 — تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها .
- 6 — بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة .
- 7 — مراجعة احتياجات ومتطلبات التعاملين مع ما تقدمه للمنظمة أولاً بأول .
- 8 — مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
- 9 — أهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم صناعة المنظمة .

#### صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation :

تعني صياغة الإستراتيجية إيضاح وتعميد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج القرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات البديلة والمناسبة .

#### تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation :

بُعنت تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في إدارة الإستراتيجية ، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة ونهيتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة

رئيسية في عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي (وضع الأهداف الدورية ، وضع السياسات ، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

#### المراجعة الاستراتيجية Strategic Review :

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية ، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الاستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلي ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتعد المراجعة الاستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار .

#### الاستراتيجيون (واضعوا الاستراتيجية) The Strategists :

القائمون على أمر الاستراتيجية ، ويمثلون مجموعة الأفراد المستولن بالدوجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مدير العموم ، الرؤساء ، الملاك ، المستشارون ، مجلس الإدارة ، ...)

ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها .

ويراعى أن واضي الاستراتيجية يختلف باختلاف أنواع المنظمات ، وكذا باختلاف مراحل الاستراتيجية الثلاث ، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم ، ومدى تقبلهم للمخاطر ، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظمتهم ، ومدى حرصهم على تحقيق الربحية ، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم .

#### الفرص والمخاطر الخارجية External Opportunites and Threats :

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل ، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة ، ومن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (ثورة الحاسبات الآلية ، التكنولوجيا ، التحولات السكانية ، تغير القيم والاتجاهات ، حدة المنافسة من الشركات

الخارجية .. وغيرها) ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستزادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية .

#### القوة والضعف الداخلي Internal Strengths and Weaknesses :

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة ، ومن أمثلتها (التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشئون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحوث والتطوير) ، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها .

#### البيئة الداخلية Internal Environmental :

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها «Control-able» ، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

#### البيئة الخارجية External Environmental :

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها «Uncontrolable» ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، التكنولوجية ، متغيرات المنافسة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة .

#### البيئة العامة General Environmental :

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية ، فالشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة .

## البيئة الخاصة Task Environmental

هي مجموعة العوامل والتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لإرتباطها المباشر بتلك المنظمات . ومن أمثلة تلك العوامل (المعملاء ، الموردون ، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين ، وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل .

## السياسات التنظيمية Organizational Policies

تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام .

## الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال Stakeholders

| من هم  | أنواعهم   | لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم  |
|--|---|--|
| الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كسما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة | – المساهمون<br>– العاملون<br>– المتعاملون<br>– المنافسون<br>– الحكومة<br>– المنظمات الاجتماعية<br>– البنوك<br>– ..... | – لكل طرف متطلبات وأهدافه .<br>– يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة . |

## الغايات Goals

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديد أهدافها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي ومهارات ذهنية عالية .

## الأهداف Objectives

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :

1 – الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها .

2 – وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة .

3 – هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق) .

4 – إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف .

وتتضمن الأهداف على الربحية ، ونمو المبيعات ، وتحقيق حصة السوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق .. وغيرها من الأهداف .

## الأهداف بعيدة المدى Longrange Objectives

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعة ، والوضوح .

## الأهداف قصيرة المدى Shortrange Objectives

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمني قصير غالباً سنة أو أقل من سنة ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى .

## الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة 'Do the Right Things' وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم 'Stakeholders' مثل (المساهمين ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردون ، للجمع ، ... وغيرهم) ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف .

## الكفاءة Efficiency :

تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة (Do the Things Right) ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم .

## الإنتاجية Productivity :

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق .

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنقل من جيل تنظيمي إلى آخر تؤثر هذه القيم وتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المفروض وتسويحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد. ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية .

ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي :

- 1- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- 2- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية .
- 3- استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .
- 4- تكوين إطاراً مرجعياً للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .
- 5- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة .

## رسالة المنظمة Organization Mission :

رسالة المنظمة هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، ومن

ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتمكس المفهوم الذاتي للمنظمة ، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسئولون «ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا» ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة . فرسالة بنك فيصل الإسلامي المصري هو تيسير للعمليات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية .

## القواعد الإدارية Management Rules :

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقرن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، ويعنى أوضح فهي التي تبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي أو الإنتاجي وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية .

## الإجراءات Procedures :

تبين الإجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية . ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجاري ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول على خطاب ضمان ... وهكذا .

## التكتيك Tactic :

يمثل التكتيك الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الإستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والإمكانات والموارد المطلوبة لكل منهما ونطاق الاهتمام ونسبة الوقت المباح لتنفيذ أي منهما وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما .

## الميزانيات Budgets :

الميزانية هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث



تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات ، أو أصول وخصوم ، أو مصادر واستخدامات .. وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تُعد في بدء الفترة الزمنية كما تُعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيط ورقابي في نفس الوقت .

#### العولمة الإدارية Management Globalization

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجهات الاستراتيجية « Strategic Direction » حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة في المنظمات صبر الحدود الوطنية وينضج ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

- 1 - الإتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة « إتفاقيات الجات » الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية .
- 2 - منظمات التجارة الدولية .
- 3 - التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية .
- 4 - هيئة المقاييس والمعايير الدولية « ISO » .
- 5 - اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى .
- 6 - انتشار الشركات متعددة الجنسيات في مختلف البلدان .
- 7 - ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية .
- 8 - تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئي التعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجهات الاستراتيجية الشاملة .

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير إستراتيجيتها بشكل كبير لتمكين من مواجهة المنافسة الحادة والعالمية ، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل إستراتيجيتها وتشكيل تحالفات واندماجات إستراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة .

#### المدير الاستراتيجي Strategic Manager

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية وسعي لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا .

#### البرامج Programs

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة « زمني » فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تبعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت « Pert Time » .

#### الميزة التنافسية Competitive Advantage

تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والساددة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق .

#### الكفاءة الوظيفية Functional Efficiency

تشير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه في ضوءها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة .

#### الكفاءة التشغيلية Operating Efficiency

تمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج ، والموارد البشرية ، إضافة إلى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة . ويمكن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم إستراتيجيات المنظمة .

### • مقدمة •

بعد تناولنا لبعض المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمجال دراسة الإدارة الإستراتيجية، نعرض في هذا الفصل لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها، موضحين أهميتها ومزاياها، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يسهم في عرض مميزات كل منهما ويوضح الاختلافات الجوهرية بينهما.

ويتعرض هذا الفصل أيضاً لبيان مفهومي الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية، بالإضافة إلى بيان مفهوم التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الإستراتيجي، ولأهمية نظم المعلومات في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها فقد عرضنا لمفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية ومكوناته وأهميته، كما ألمحنا إلى التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم.

وأخيراً عرضنا في هذا الفصل لمستويات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها بما يوضح الصورة التفصيلية التي تقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية، والتي تتمثل المنهج في تناول موضوعات هذا الكتاب.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها :

#### أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

نقلت كلمة إستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطة المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجبة لها.

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز وفينسر Higgins & Vinze حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي :

(العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية

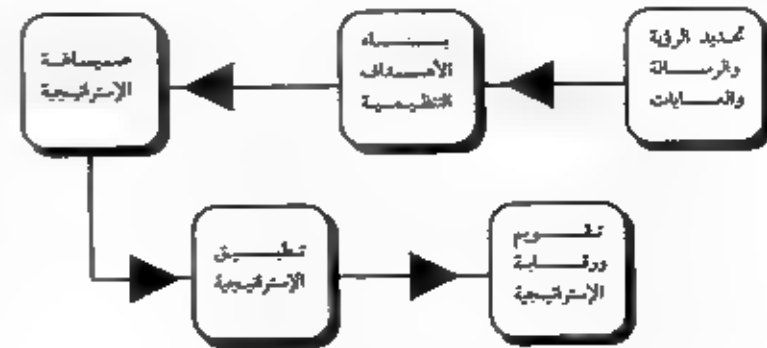
### • الفصل الثاني •

## مدخل لدراسة الإدارة الإستراتيجية

يقرا عليك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.
- التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الإستراتيجي.
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- عمليات إدارة الإستراتيجية.

والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمفثرة نشاط المنظمة Stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (1/2)



شكل رقم (1/2)

### ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا

ويشير توماس Thomas إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها : «الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت» ، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنفيذ وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة . ويرى جليوك Glueck أن : «الإدارة الاستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتطورها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتنظيمها إلى مشاغل الأخير ، ومن ثم فهي تركز على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية» .

أما تومبسون Thompson واستر كلاند Strickland فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها «رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقومها» ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل : «عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة» .

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الإدارة الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها «تصور المنظمة من العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والى الذي يجب أن تلعب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحقّقها» في حين يعرف شاتلر Chandler الإدارة الاستراتيجية على أنها : «تحميد المنظمة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات»

إذا فمحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحميد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني : «تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان المراكز والمجاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقومها»

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية ،

1- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع ولهذا شغلت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات، ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي «الفترة المثيرة» لدراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية إذ بدأت تنفتح الرؤيا لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق، ومرايا نتائجها على المدى البعيد.

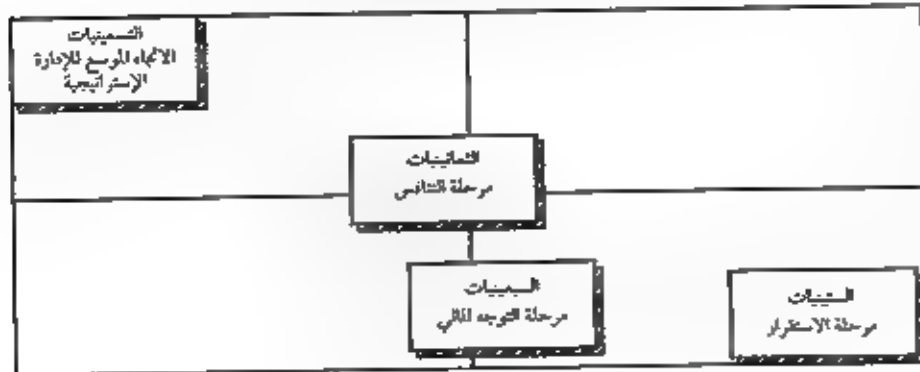
#### المرحلة الثالثة، التوجه البيئي،

اهتم الكتاب والممارسون خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة، وتعمل على الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمتأخرين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المنافسة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبرز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة المزدهية» لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (2/2) العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية

شكل رقم (2/2)

#### العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



#### 2- بيان أهمية رسالة المنظمة.

3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

4- إن النجاح المنظمي يستلزم إيماناً مهماً.

5- نهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

6- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

ثانياً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية،

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد

تطور من خلال عدة مراحل يمكن التمرس لها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى،

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، لقا كان التركيز على إتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي غفلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج إستراتيجية لتتبع للتغيرات، أو إستراتيجية للتخصيص وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الإلتزام من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الخافتة» في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود،

ركزت هذه المرحلة على الإطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاحتياض الاستراتيجي لاتخاذ الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.



من الشكل رقم (2/2) ينضح أن مرحلة التوجه اليئسي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي.

1 - مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار) : تتميز بيساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار يئسي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة هادئة والتغير ليس نشطاً .

2 - مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الاستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية ، والكمية ، والمالية . في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الاستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية .

3 - مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي) : زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار اليئسي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولحافسها ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المحتملة .

4 - مرحلة التسعينيات (مرحلة التفسير الموسع) . في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيته فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد اليئسي ، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الاستراتيجية .

المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجي المتكامل :

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الساطعة» في دراسات وبحارسات الإدارة الاستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

1 - إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسمى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية Vision وتحديد رسالتها التنظيمية Mission ، وبناءها لغاياتها Goals وأهدافها Objectives بوضوح وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

2 - إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات ومدهم لتطبيق الفرعيات

3 - إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخلياً ومجدياً وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة .

4 - تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية Strategic Gap .

5 - تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الإستراتيجي .

أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على مدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يربط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لصاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للمغاند الاقتصادية المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتجميع عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية

1 - وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بحجريات الأحوال بما يمكن من مجاح تطبيقها وبالتالي عو المنظمة ويقدم لنا «البيوتيايد» في دراسته عن سياسة التنوع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة ، وقشلت المنظمة الأخرى فتبيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل ، فالمنظمات

### - الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية :

على الرغم من ارتباط مفهوم الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفءة ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة .

- تشير الكفاءة Efficiency إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يبرع عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات .

- بينما تشير الفعالية Effectiveness إلى : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح *Com-stituents* (مثل الملاك ، للمعاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين .. وغيرهم) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم ولقد فرق W.Ridgely بين الكفاءة والفعال على النحو التالي :

| الفعال                                | الكفاءة                          |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| - يعكر ويعمل الأشياء الصحيحة          | - يعمل الأشياء بطريقة صحيحة .    |
| - يتذكر بدائل خلاقة لحل المشاكل       | - يحل للمشاكل التي تتعرض طريقه . |
| - يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية | - يحافظ على الموارد والأدوات .   |
| - يحصل على النتائج                    | - يتبع النظام والمنهج الموصوع    |
| - يعمل على زيادة الأرباح              | - يعمل على تقليل التكاليف        |

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (3/2) وذلك على النحو التالي :

الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرر مواردها واهتماماتها لهذه الأمور . أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي . وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها .

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر للمخاطر البيئية بما يحدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية .

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية . أثبتت بعض الدراسات المبينة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي .

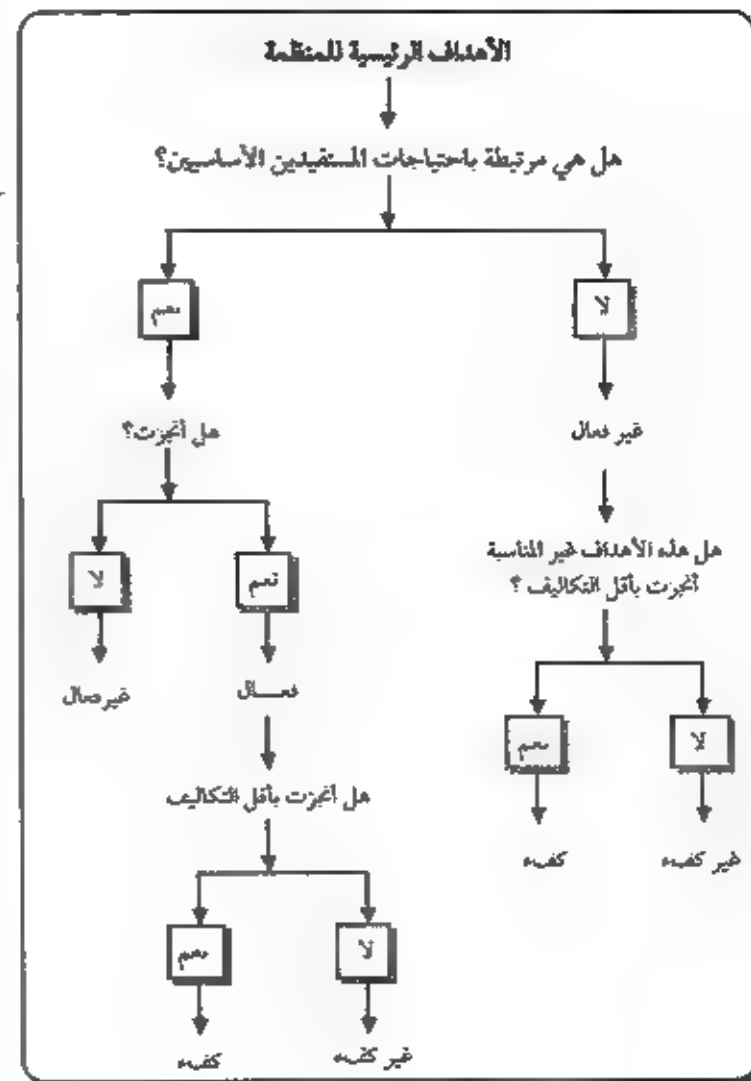
4- تقديم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي يواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها القوية والمادية والبشرية نظراً لإنساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .

5- القدرة على إحداث التغيير . إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوالد ذات تحديثات ونظريات ناعمة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف ، فلاقاومون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون إن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق .

6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال تواحي القوة والتغلب على تواحي الضعف .

شكل رقم (3/2)

## الفرق بين الكفاءة والفعالية



## ولهذا قد يكون التنظيم ،

— كفاء وفعال . — كفاء وغير فعال .

— فعال وغير كفاء . — غير فعال وغير كفاء .

وللتوضيح فإنه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالي :

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتسويق 100000 وحدة كهدف عام يحقق الإرباح لمختلف الأطراف ، فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

(أ) إنتاج وتسويق 80000 وحدة فقط . وذلك نتيجة لنقص في المواد لم يتح لها إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية . لذلك نجد أن الكفاءة 100% ويمكن الحكم في هذه الحالة بأن النظام كفاء ولكنه غير فعال .

(ب) إنتاج وتسويق 100000 وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضياع في الحسبان (في رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فإن الأداء يكون فعال ولكنه غير كفاء .

(ج) إنتاج وتسويق 100000 وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة .

(د) إنتاج وتسويق 70000 وحدة فقط ، مع توافر للدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر ، وتحقيق إشراف في استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين ، هنا يمكن القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة Do Right Things تلك التي تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة Do Right Things أي نهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فسن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن نحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبني

3- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة من ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تنوِّغ فيها شروطاً معينة في موقف معين .

4- القدرة على التداعي البعيد . وتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المألوفة وبين القدرة على الابتكار والإبداع .

ومن أهم خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية والإبداعية ما يلي :

1- الاستعداد لتقليل وإعتصام مخاطر مرفوضيهم : فالمديرين الذين يشجعون الابتكار يسمعون لمرفوضيهم بقلو من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعد الأخطاء هي تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحياناً تكلفة عالية .

2- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيداً : يجب أن يستمع المدير إلى المقترحات الابتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرفوض على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها .

3- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة : يسمى المديرين الابتكاريون إلى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلى نتائج وعوائد أفضل .

4- القدرة على إصدار قرارات سريعة : يتسم القادة الذين يحتضنون الابتكار باحتمالهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيداً أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبناها ، هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة .

5- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال : يتسم القادة الابتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرفوضيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم .

أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المتضمنين .

وبخلاصة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين فعالية المنظمة .

### « التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي »

يسهم التفكير الابتكاري بقلو كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي ، وإضافة إلى ذلك فالابتكار أو الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع ، وفيما يلي ملخص إلى تعريف وخصائص كل من التفكير الابتكاري والتفكير الإستراتيجي :

#### أولاً : التفكير الابتكاري Creative Thinking

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي نوضح معنى الابتكار أو الإبداع ، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موحدة بطرق عصرية لمواجهة الاحتياجات الحديثة .

ومن أسط التعريفات وأكثرها شمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (1973) إذ يعرف التفكير الابتكاري على أنه

«تمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مبر»

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

1- الطلاقة الفكرية . وتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

2- المرونة التلقائية . وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث



8- عدم تصيد أخطاء الرؤوس أو التشهير به : يعمل المدير في هذا الصدد على الوصول إلى مستقبل أفضل والسعي الحاد لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها رؤوسهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الحاطة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس رؤوسه .

7- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة : عادة يتجاهل القائد الذي يشجع الابتكار إلى بذل الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع الرؤوس، مما يعد عنهم شبح إنخفاض الروح المعنوية، وسوء المناخ التنظيمي، ويدعو إلى التسامح والتعامل بسعة الصدر، وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة .

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والمنظرة الناقية ولذا نجد أنه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

- 1- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر .
- 2- ملاحظة وجود صعوبات أو سبلات معينة .
- 3- وجود الحاجة إلى حل المشكلة .
- 4- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستعداد منها .
- 5- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير بالتعمق فيها .
- 6- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير .
- 7- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصلية وملائمة .
- 8- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .
- 9- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه .
- 10- التحقق من الحل .
- 11- تنفيذ الحل وإيصاح النتائج المترتبة عليه .
- 12- إظهار قيمة العمل للآخرين .

### 13- المتابعة والتقييم المستمر .

#### ثانياً ، التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإجراءات واتخاذ القرارات التكيفية في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها البادرة

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي :

- 1- القدرة على بناء الغايات .
- 2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور .
- 3- الاستثمار المبني .
- 4- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
- 5- مهارة الاختيار الاستراتيجي .
- 6- مهارة تحليل الموارد والإمكانات المتاحة واستغلالها بكفاءة .
- 7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .
- 8- مواكبة حولة الفكر الإداري
- 9- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وفيما يلي سوف نولي كل بناء بجزء من التفسير والشرح :

#### 1- القدرة على بناء الغايات والأهداف :

يتميز الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الاستراتيجي بما يتبعه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن تستق منها أهداف Objectives . إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها ويوضح الشكل رقم (4/2) سلسلة الأغراض التي

## 3- الاستشعار البيئي :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات . وتمثل الفرص البيئية ، ميرة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل للمعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تموقي ممارسات وأنشطة المنظمة .

فالاستراتيجية قد تبني بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يريها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دسبة وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية والروتين المبالغ فيه ، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية .. وغيرها .

## 4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ،

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النقص ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفعها وحسن استخدامها ، والفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالقد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا مجده يتوقع بعضها ويتنبأ وبحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد . إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك .

## 5- مهارة الاختيار الإستراتيجي :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار باختيار مخط إستراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات

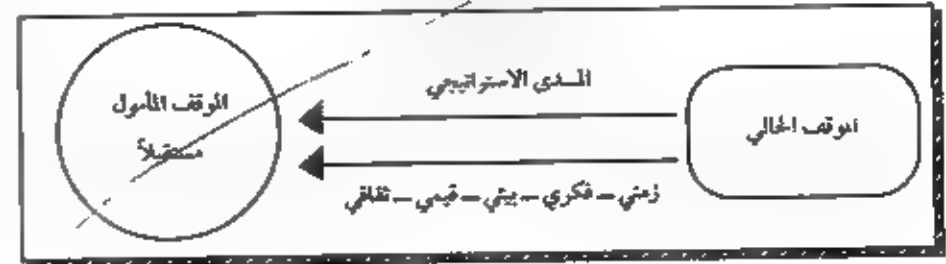
تسمى المنظمة لتحقيقها



تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتمتها العديد من نواحي الغموض المختلفة ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجي Strategic Range ، لذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (5/2) .

## شكل رقم (5/2)

المتى الإستراتيجي



التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ - إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي .

ب - إستراتيجية التوسع

ج - إستراتيجية الإنكماش

ولكل يديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً في الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بعصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي وبعده مزايهاا وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها .

6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ،

توفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الإستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والماتي والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين وتوعيتهم ومهاراتهم ، والكفاءات للمنية الواجب توافرها ، هذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توافرها . ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعيها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ، إلخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد؟ (الإستراتيجية) ، وكيف نحقق ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات) .

7- المتجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة ،

إن تحاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في حلها ، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها المصاعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجمهورها بصفة

عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility ولاشك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل .

8- مواكبة عوامة الفكر الإداري ،

يجب أن يتعرف الفكر الإستراتيجي على أبعاد العوامة الإدارية التي تحكم المعاملات السائلة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بالتنظيم عمليات الإنتاج والسويق والتعويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عوامة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتعصب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية

9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ،

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية ، والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

1 - المركزية في المستويات العليا : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلزامهم بإمكانات ومولود المنظمة، ومعرفة بطوردها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجمهور الخارجية على اختلاف نوعياتهم .

بيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية

3- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ناتجة أو مستفيدة للوحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة .

4- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .

5- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .

6- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

#### نظم المعلومات الاستراتيجية :

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة - تعد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات . إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

تعد نظم المعلومات للمنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فأي قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجي يمكن أن تنعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة

إن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد

2- يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً إذ على المنظمة أن تتخذ مسبقاً حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذها قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية .

3- تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية نسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجلبها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة .

4- قرارات قليلة نسبياً في عددها ، فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد .

5- قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تتعدم للقرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها .

6- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة .

7- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تقرر المنظمة مستجباتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط للقرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً

#### (ب) القرارات التشغيلية :

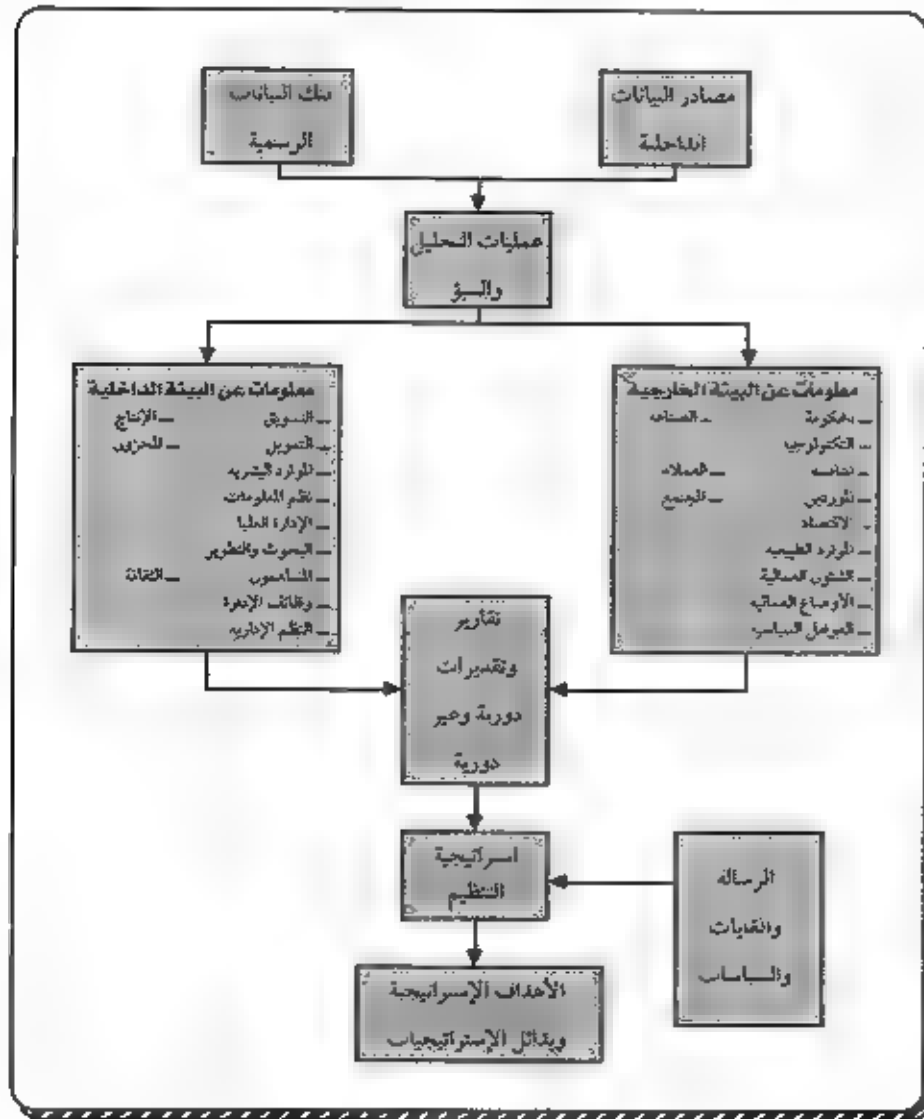
تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في المقابل على تقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي :

1- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين ، الآلات .. فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات .

2- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك



شكل رقم (6/2)  
نظام المعلومات الاستراتيجية



إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة والبسيطة ، خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية ، أو النقص مع بعضها البعض ، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أخذها في الاعتبار .

وكما أوضح الشكل رقم (6/2) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهي بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

ويتبين من الشكل أيضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفي لكافة أنشطة ومهام المنظمة ، ومن ثم فإن معظم المعلومات الاستراتيجية تظهر في صورة تقارير ، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون، وتقارير معدلات الدوران وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات المطلوبة عن العرض والمخاطر المتاحة والتي يمكن أن يعمل في ضوءها إستراتيجي التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها ، هذا ولا يخفى أثر الرسالة والقيادات التي تسمى المنظمة إلى تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته .

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الاستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .

### التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ،

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي :

#### 1- زيادة معدلات التغيير ،

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، منهيار الاتحاد السوفيني والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين ، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية ، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والإنصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستساح ، ونتائج حرب الخليج ، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي ، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإداريين في منظمات الأعمال .

#### 2- شدة المنافسة ،

يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بالنا بالقرن القادم لاشك يشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية ، لذا يجب أن يراعى الإداريون عند صياغة إستراتيجيتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق .. وغيرها .

#### 3- عولمة الإدارة هكراً وتطبيقاً ،

في عام 1992 م تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تفشي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بشية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

### 4- التغييرات التكنولوجية ،

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا .

### 5- تغيير طبيعة قوى العمل ،

لاشك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمات المستقبلية ، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل ، وتوقعات العمالة وأعمالها ، ومن الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمري ، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية ، تمثل هذه الأمثلة لتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الاستراتيجية .

### 6- عجز الموارد المتاحة وقدراتها ،

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد المعدنية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم .

### 7- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي ،

أصبحت للمعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وهي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة .

## 8- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في العترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والإبتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا...، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من إنتعاش وإنكماش أسواق ومنتجات متعددة ، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة

## 9- زيادة دور جماعات الضغط وجماعات التقويم :

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المنافسة بتحقيق الدور الاجتماعي والإلتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم .

## 10- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة ، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والند .  
لواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجيتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

(أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة

(ب) يمكن تجهيز إستراتيجيات موقعية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .

(ج) يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .

(د) الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الإحتمالات

(هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

(و) مراعاة الموارد التي تساعد تطبيق الإستراتيجيات من أجل تدهيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل للضعف .

(ز) يجب الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحدورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية البادرة.

(ح) يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الإستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

## مستويات الإدارة الاستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية - بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتمثل هذه المستويات هي

1 - مستوى المنظمة ككل .

2 - مستوى الأعمال (القطاعات) .

3 - مستوى الوظائف .

## (1) إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتعديد حصصها التسويقية بجانب دورها في تقنية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيها بينها ، ويعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد القايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة

## (2) إستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy :

تتركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق

ويتضح من الشكل رقم (7/2) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموصحة على الشكل السابق كما يلي :

— الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقة إستراتيجية التنظيم وهذا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة للمعالي الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات .

— الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيني محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لتتبع معين أو سوق محدد وبالتالي يجب الوقوف على محالات القرص أو المخاطر المتاحة

— الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المحالات الوظيفية والتشغيلية المحددة ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (7/2) فمملولها كما يلي :

- 1 — تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفتجوات الإستراتيجية المحددة.
- 2 — ربط الفتجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية .
- 3 — ربط الفتجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية .
- 4 — تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفتجوات الإستراتيجية .
- 5 — وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات .
- 6 — تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط .
- 7 — تجميع الاحتياجات التشغيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط
- 8 — تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات للتداخل لكل قطاع أو نشاط.
- 9 — إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.
- 10 — التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف .

الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتحويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة

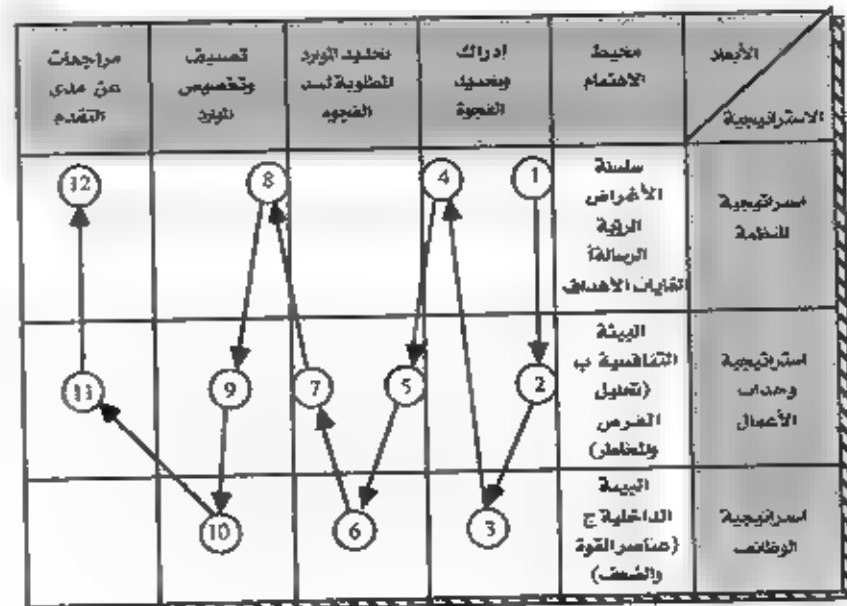
### (3) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy :

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ، ويقل نطاقها إلى ماعد إستراتيجية الأعمال فتجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة

ويوضح الشكل رقم (7/2) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الشكل رقم (7/2)

مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها





11 - مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة .

12 - مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال .

### عمليات إدارة الاستراتيجية :

تمر إدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي :

#### المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External Internal Analysis & ، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليل أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر العقبات والمخاطر ، هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1 - تحديد رسالة المنظمة .

2 - تحديد المعايير والأهداف طويلة الأجل .

3 - دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر .

4 - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف .

5 - تحديد البدائل الاستراتيجية .

6 - اختيار الاستراتيجية المناسبة .

#### المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية ، إذ تشمل على نهية المتاح التنظيمي ، ووضوح الخطط والسياسات ونظم العمل ، ومخصص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، وإعداد القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض

الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية .. وغيرها .

#### المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation :

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي :

أ - مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

ب - قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردية يسير في الاتجاه الصحيح .

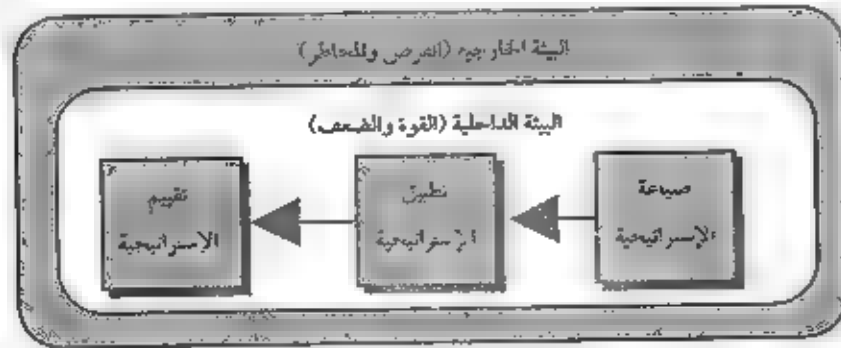
ج - اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ويراعى أن مراجعة وتقويم الاستراتيجية بعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح في القدر يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم .

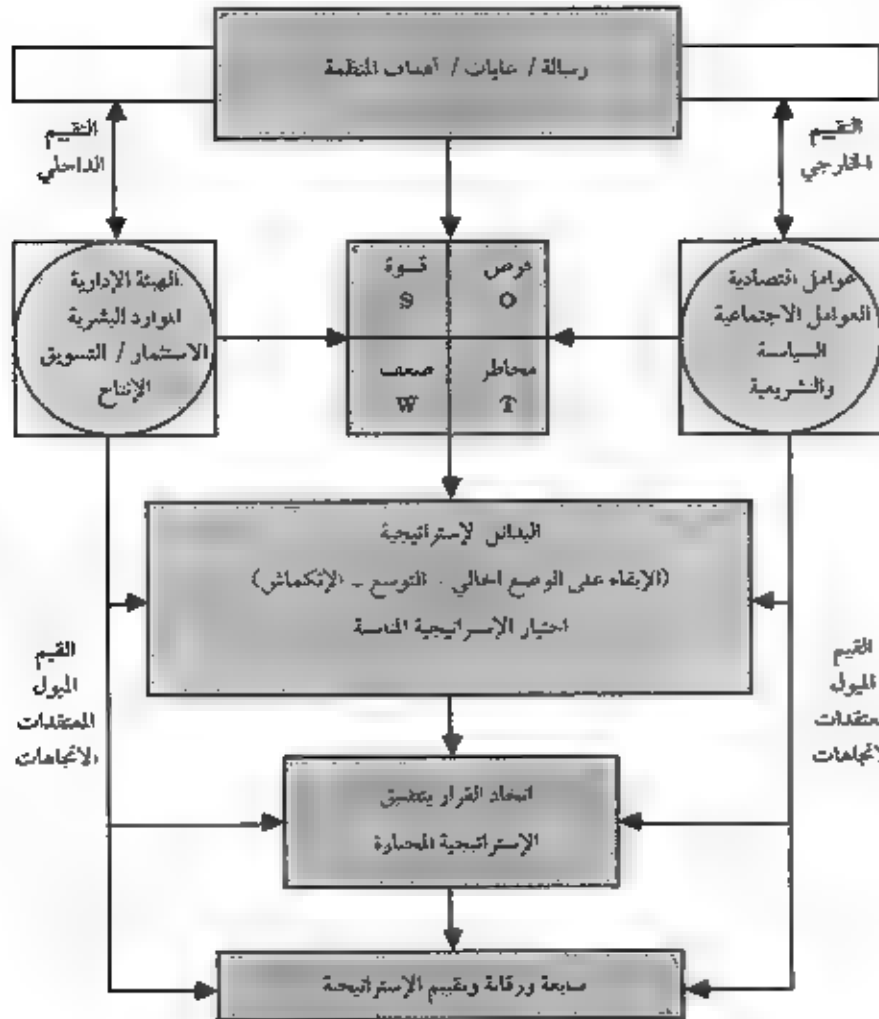
- ويوضح الشكل رقم (8/2) تصوراً لخطوات الإدارة الاستراتيجية

شكل رقم (8/2)

عمليات الإدارة الاستراتيجية



شكل رقم (9/2)  
للمراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية



نخلص مما سبق إلى ...

أن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الإستراتيجية يمثل أهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة، ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا إلى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية .

ولقد أصبح مما سبق أيضاً وجود علاقة قوية بين الإستراتيجية ومدى تحقيق المنظمة للفعالية، إذ يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً، فلن يمكن تحقيق الفعالية دون وجود الإستراتيجية الصحيحة

وقد تبين أهمية التعرف على مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاده المتعددة ، هذا إلى جانب ضرورة وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة سواء عند وضع العايات والأهداف أو صياغة الإستراتيجية ومتابعتها .

هذا وقد ألحنا إلى التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في القرن للقادم وأهمية التعرف عليها والاستعداد لمواجهةها ، وقبل أن ننهي الفصل تعرضنا لمستويات الإستراتيجية ثم عمليات إدارة الإستراتيجية تلك التي تتمثل في صياغة الإستراتيجية ، وتطبيق الإستراتيجية ، ثم متابعة وتقييم الإستراتيجية ، وتتمثل هذه الخطوات الموضوعات الرئيسة التي سيتم تناولها بالتفصيل في الباب الثاني إن شاء الله ...

ويوضح الشكل رقم (9/2) المراحل التفصيلية لإدارة الإستراتيجية وعلاقتها المتداخلة كما سيتم استعراضها في هذا الكتاب

## • مراجع الباب الأول •

### • المراجع العربية •

- 1 - البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)
- 2 - بنيامين ، ب فريجو وجون ، و. زمرمان ، استراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ترجمة إبراهيم علي البرلسي (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1988) .
- 3 - حجي ، طارق ، التحول المصري (القاهرة : الدار المصرية للكتاب ، 1998)
- 4 - وهلين ، توماس ، هنجز ، دافيد ، الإدارة الاستراتيجية ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي و د. زهير نعيم الصباغ (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990) .

### • المراجع الأجنبية •

- 5 - Ansoff, H.I., Corporate Strategy (Harmondsworth, penguin, 1968).
- 6 - Chandler, jr., A.D., strategy and structure in the History of American Enterprise (Cambridge: MIT press, 1962)
- 7 - Drucker, Peter F., The practice of Management (New-york: Harper & Row, 1954)
- 8 - Glueck, W.F., Business Policy and strategic Management (New york : Mc Graw-Hill, 1980)
- 9 - Higgins, James M. & Vencze, Julian W., Strategic Management: Text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich, 1993)
- 10 - Howt, w. Stewart, Corporate Strategy (London : MacMillan Education Ltd, 1986).
- 11 - Miller, Alex and Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - hill Companies, Inc., 1996)
- 12 - Steiner, George, Strategic Planning , What Every manager Must Know (New york : The Free Press, 1979)
- 13 - Thompson, Arthur & Strickland, A., Strategy Formulation And Implementation, 3ed.ed., (Dallas : Business Publication, 1986).

## الباب الثاني

## مراحل إدارة الإستراتيجية

- الفصل الثالث : رسالة المنظمة
- الفصل الرابع : الأهداف والأهداف
- الفصل الخامس : تحليل البيئة الخارجية
- الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية
- الفصل السابع : البدائل الاستراتيجية
- الفصل الثامن : الاختيار الاستراتيجي
- الفصل التاسع : تطبيق الإستراتيجية
- الفصل العاشر : المراجعة الإستراتيجية

### ● مقدمة ●

يهتم هذا الفصل بتحديد مفهوم الرسالة وأهميتها كأداة ضرورية لإدارة الإستراتيجية ، مع الطرق بسرعة لمرحلة تطور إهتمام المنظمات بالرسالة، وتقديم عرض مبسط لمداخل تحديد رسالة المنظمة، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التي يجب أن تراعها الرسالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بنية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح .

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- مفهوم الرسالة وأهميتها .
- مراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة
- مداخل تحديد رسالة المنظمة .
- خصائص الرسالة الفعالة .
- عناصر رسالة المنظمة .



### مفهوم الرسالة وأهميتها :

#### أولاً مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً، أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The Father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والمتعمقة وخاصة لشركة جينرال موتورز (GM) وإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً .

بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والتي أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review)

view) تايغة للفكر الإداري في وقتنا الحاضر . يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (What is our Business) والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟

(What is our Mission) . والذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات . فرسالة المنظمة تمثل

### ● الفصل الثالث ●

## رسالة المنظمة

### ORGANIZATION MISSION

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- مفهوم الرسالة وأهميتها .
- مراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة .
- مداخل تحديد رسالة المنظمة .
- خصائص الرسالة الفعالة .
- عناصر الرسالة المنظمة .

ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها مايلي :

1- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى .

2- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة .

3- تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها السياسات والأساس في وضع الأهداف .

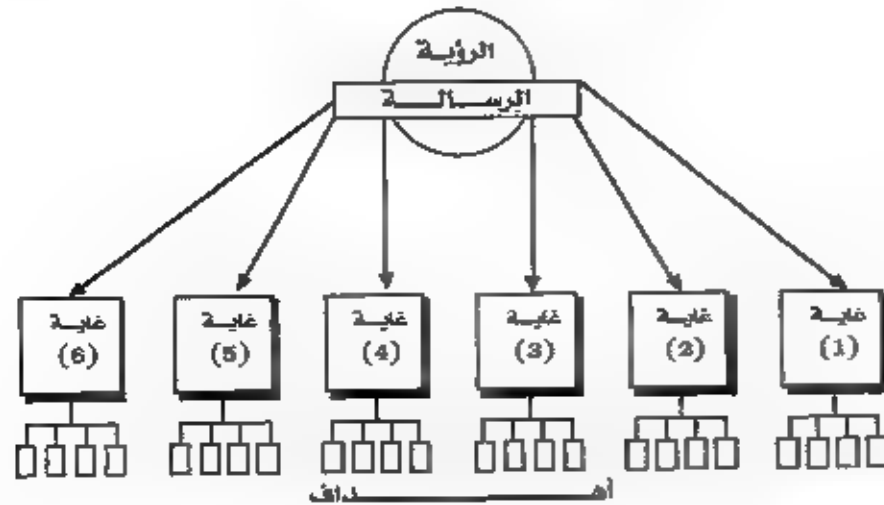
4- إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي .

5- توضح الرسالة الإنجاز العام للمنظمة وطبيعة أعمالها .

ويوضح الشكل رقم (1/3) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم (Tomes, 1993, 65)

شكل رقم (1/3)

العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها «Reason for being» والذي يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دوائر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديد المبرر الذي يوضح رسالتها ويبرهن المغزى من وراء نشاطها .

ويرجع ما يكل بورتير Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها .

إن التكبير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوي على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمات بعملياتها وعناصر بيتها ، تهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة، أو فلسفة المنظمة، أو المفهوم الداتي ، أو الصورة العامة .

لقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم .

ويؤكد جورج ستينر (Steiner, 1979: 160) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تمي الخافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، ويتميز بالإنجاز العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة .

كما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية للمنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبني الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات للمماثلة .

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها..

وينضج من الشكل رقم (1/3) إن الرسالة Mission توضع وتحدد على مدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لفكري المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد نستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم Goals تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبن الأهداف Objectives وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها

### ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة ،

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلائها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإصاح صها يعد من أهم أسباب نجاحها ونجاحها .

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها (David, 1989, 100) :

- 1- صمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم
- 2- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .
- 3- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد
- 4- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبارها الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد .
- 5- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها
- 6- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محللة في صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة .
- 7- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي .

### مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة :

كما سبق وألحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل أقل قدر من التكاليف والمصروفات ، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة ، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفي مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التي يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة ، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل في

1- عدم وضوح الرسالة .

2- وضع رسالة عامة .

3- وضع رسالة محددة .

4- مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة .

ويوضح الجدول رقم (1-3) مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة المنظمة وذلك على النحو التالي :

ومن الجدول رقم (3-1) يمكننا عرض مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك على النحو التالي :

#### للمرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة No Clear Mission

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الإستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أموراً بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافي من ناحية إدارة الشركات مثل هذه الأمور ، فتوى ما هي أسباب ذلك؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل في تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة «ليس لدينا الوقت للتفكير في مثل هذه الأمور» ، ويقول آخرون «نرغب في البقاء» أو «نود أن يبقى في مجال النشاط السنة القادمة» ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لا تهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهي غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو للمنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

#### للمرحلة الثانية : وضع رسالة عامة General Mission Statement

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتساعها باللامركزية ظهر الاتجاه لتسمية رسالة عامة للمنظمة ، وغثت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض «نحن نسمى لريادة أرباحاً» أو «نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا» أو «نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة للعملاء» ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ، ولكن نقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات .

#### للمرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة Specific Mission Statement

تتمثل المرحلة الثالثة لتسمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وكان من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي :

1 - تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها

جدول رقم (3-1)  
مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

| المرحلة   | نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة  |
|---|--|
| عدم وضوح الرسالة<br>No Clear Mission                                    | — نحن نريد البقاء —<br>— الأرباح هي محور اهتمامنا ، الاستمرار —<br>— ننحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا .  |
| وضع رسالة عامة<br>General Mission                                       | — نخطط لزيادة أرباحنا —<br>— نسعى لتصبح منظماتنا هي الرائدة في الصناعة .<br>— إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا .<br>— يعد العاملون أهم مواردها .  |
| وضع رسالة محددة<br>Specific Mission Statement                           | — نسعى منظماتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة ،<br>وإمراة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق<br>الريادة في مجال عملنا .<br>— لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ،<br>والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز<br>على منافسنا .          |
| مراعاة الأولويات في<br>عرض مضمون<br>الرسالة<br>Priorities Among Mission | — إن مضاعفة الحصص التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث<br>القادمة سيسمح لنا بتخصيص متوسط التكلفة للوحدة وزيادة<br>دخل العمليات بـ 65% .<br>— إن زيادة الدخل بنسبة 65% سيساعدنا على فتح 12 متجر جديد<br>في مختلف المناطق بما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق<br>الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا . |



## 2- وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة

## 3- توصيف دور الرسالة في تحقيق المواءمة .

ونبعا لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب ، وأن تشمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمسلمين والمجتمع والإدارة العليا .

إن وضع الرسالة بصورة محددة يساهم بشكل كبير في إمكانية تقويمها ومراجعتها ، ولهذا كانت المنظمات التي تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة .

## المرحلة الرابعة : الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلتفت إهتمام المنظمة . إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتمامها ، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعيار التي تحددها المنظمة ، فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هي التي تساعد في تحقيق مسئوليتها الاجتماعية ، ومرى المنظمة في كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر في صياغة رسالتها ويسهم في وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات للمنظمة .

## مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها ، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة وتصنيفات المنافع التي تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، وبطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلي نلقي الضوء على كل مدخل منها .

## (1) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة :

يمكن تصنيف المنظمات في عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتي من بينها حجم المنظمة «كبير - متوسط - صغير» ، وملكية المنظمة «خاصة - حكومية - عامة» ، ودور المنظمة

«جوهري - ثانوي» . وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لاستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها ، فرسالة المنظمات الكبيرة التي تعمل بها عشرات الآلاف ، تمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات ، لاشك تتطلب جهداً أكبر في صياغتها وتحديدتها عن تلك للنظمة الصغيرة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح Non Profit Organization وتمثل عايتها في تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأبسر السبل وفي الوقت المناسب ، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية ، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة .

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من

خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية

## (2) المنافع التي تقدمها المنظمات :

تتأثر رسالة للمنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت Blau & Scott أربع تصنيفات جوهري للمنظمات تبعاً للمنافع التي تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ- للمنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنرال موتورز General Motors .

ب - جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والتعبئة بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي .

جـ - المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها المتأدق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية .

د - منظمات المصالح العامة التي تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة

## (3) فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة :

إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتي دور أطراف المجتمع في بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات وترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين .. وغيرهم .

## أ- التأكيد على المجتمع :

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعي وحرصها على تنمية وتطوير أفرادها والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره في أرقى صورة وأبهىها ، وتتزايد خرجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية *Declaration of social policy*

## ب- التأكيد على العاملين :

يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذي توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولها تبرز تلك المنظمات في رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها عما يلتفت للنظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهي لن تهتم بالأطراف الأخرى التي تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة .

## ج- التأكيد على العملاء :

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التي يتظرها العميل ، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج ، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التي تشبع تلك الاحتياجات . إن الرسالة الجيدة هي التي تحدد منفعة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها ، وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة T&T للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال وليس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة *Euronis* للبترول حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعي المنظمات وتترك أن العميل يملئها صريحة :

## - أنا لا أريد أن أقدم لي أشياء .

- لا أقدم لي ملابس ، أقدم لي هيئة ومظهر جذاب .

- لا أقدم لي أحذية ، أقدم لي الراحة لقدمي وللمتعة في سيرتي .

- لا أقدم لي منزلاً ، أقدم لي الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة .

- لا أقدم لي الكتب ، أقدم لي ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة .

- لا أقدم لي جهاز تسجيل ، أقدم لي ما يملأ فراغي مع تسليمة مفيدة وصوت موسيقي جميل .

- لا أقدم لي أدوات ومعدات ، أقدم لي فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة

- لا أقدم لي أشياء ، أقدم لي أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر .

- من مصلك لا أقدم لي أشياء وسلع ومكونات مادية ، أقدم لي مجموعة من المنافع المادية والمعنوية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية

## (4) نطاق نشاط المنظمة :

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين ، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تترادى تدريجياً وتوسع فتصعب دولية النشاط إنتاجياً وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لاشك على رسالة المنظمة للحددة والمعلنه ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة الراحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية *Vision* المستقبلية والرسالة التنظيمية *Organizational Mission* .

## خصائص الرسالة الفعالة :

تتم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي :

## (1) القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تسم الرسالة بإمكانية تحويل للكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دهليز جوفاء نهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها

## (2) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة .

## (3) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية

## (4) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

من نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة، وتمازس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار .

## (5) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

نظرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والممارسات التي تمارسها ، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها ، بل إن البعض ينادي بالترام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة نلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والرمزي

## (6) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذن من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر باستراتيجيوا المنظمة أن يعملوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ، ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة

## (7) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة للمعاني والكلمات ، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب إختصار جملتها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويسر تذكرهم لها .

## (8) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وقلسمة المنظمة بما يوضح الأيديولوجية الفكرية وغط الإدارة السائد في المنظمة .

## (9) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية ، ويجب أن يشمل فكر إستراتيجيوا المنظمة الإجابة عن السؤال التالي :

What Business Do we want to be in? ، إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل .

## (10) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ في الاعتبار عدد إعداد الرسالة إلى عمالة عوامل التوسع والسمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم .

## عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة للدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر هي (العملاء - للنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتي - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول رقم (2/8)

## جدول رقم (2-3)

## عناصر رسالة المنظمة

| العناصر                     | الأسئلة  |
|-----------------------------|--|
| 1- العملاء                  | من هم عملاء المنظمة؟   |
| 2- المنتجات                 | ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟              |
| 3- الأسواق                  | أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟                                |
| 4- التكنولوجيا              | ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟                 |
| 5- البقاء / النمو / الربحية | ما هي إثرات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟               |
| 6- الفلسفة والأيدولوجية     | ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومبادئها وأولويات فكرها واهتماماتها؟ |
| 7- المفهوم البشري           | ما هي أهم بواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟                 |
| 8- الصورة العامة            | ما هي الإطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟                  |
| 9- العاملين                 | ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟                         |

ومن أسئلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعت شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson، حيث حددت رسالتها كالتالي:

«نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والمرضى والمرضى، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا»

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالي:

«إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول، إضافة إلى سعيها لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوروبية»

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية

(مكجروهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي:

«نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والموائد لملاكنا، والعاملين لدينا، والمؤلفين، والمستثمرين، وللمجتمع بصفة عامة».

«دار مكجروهيل العالمية للنشر»

وقد يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة فيوضحها نموذج شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي: «إننا نشارك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على حير وجه»

«شركة الحديد والصلب»

وقد تركز الرسالة على العاملين، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا: «نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة».

ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل مشورة عن شركات مستحضرات تجميل، وجامعة علمية، وشركة تقدم الإطارات والمطاط، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها في الرسالة.

## ● رسالة شركة AVON

تتمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل. وتحاول الشركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982 م)

## ● رسالة جامعة ولاية بن

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث

والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التعبيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع . فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم نفسه باستمرار على مدار حياته .

إن المعدل السريع في التغير بمجتمعنا المعاصر يملئ على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع .

إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع ، وتشمل مسؤولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على ريادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى ، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية . كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات متوحيحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس للجامعة بن) .

### • رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط •

عن طريق التنوع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً . عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات وتحفظ بحظ متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال ، ومنتجات الشركة للكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهي تعد شركة رائدة في إنتاج عطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية .

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة، ومنتجات خاصة بالقتاد وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأفراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التنوع الشامل (التقرير السنوي للشركة 1988) .

### • رسالة شركة ماري كاي للتجميل •

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببلائل كيميائية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلي هذا النمط . ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالفوائد بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط ، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببيشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التي تمر بها المرأة ، إن غابة مظمتنا هي الثمانينات أن يصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهم .

إن النساء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصلن على جميع استشاراتهم الجمالية من ماري كاي ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة 100% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي ، ونحن نعتني بعميلتنا ، فالعمل لا يهتم بحساب ما الذي نتحمله لكي نعرف حتى كيف نعتني به ، وهذا ما يمثل فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات ، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشجع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً .

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقسيم رسالة كل شركة في ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (8-8) مدى إلتزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

جدول رقم (3-3)

مدى إلتزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

| اسم الشركة            | الملاء | السلع والخدمات | الأسواق | التكنولوجيا | البيئة | الفلسفة | التفكير النقدي | الصورة العامة | العوامل |
|-----------------------|--------|----------------|---------|-------------|--------|---------|----------------|---------------|---------|
| شركة الفون            | X      | ✓              | ✓       | X           | ✓      | X       | X              | X             | X       |
| جامعة ولاية بن        | ✓      | ✓              | ✓       | ✓           | X      | ✓       | ✓              | ✓             | X       |
| شركة الإشارات         | ✓      | ✓              | ✓       | ✓           | X      | X       | ✓              | X             | X       |
| شركة ماري كاي للتجميل | ✓      | ✓              | ✓       | ✓           | ✓      | ✓       | ✓              | ✓             | ✓       |

من الجدول رقم (3-3) يتضح أن شركة أفون لمستحضرات التجميل قد التزمت ببعض المعايير ، وتجاهلت عناصر أخرى ، وما ركزت عليه الشركة هو السلع والخدمات والأسواق والرغبة في البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإشارات نجد أن مجال اهتماماتها قد وادت على سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالمعلاء والمنتجات والأسواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب للتركيز عليه في رسالة المنظمة أما شركة ماري كاي فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها ، وما يمكن ملاحظته على بيانات الجدول السابق ما يلي :

- معظم الشركات تركز على أهمية ذكر المعلاء في رسالتها .
- إن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق في رسالتها .
- إن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين في رسالتها .
- تختلف أهمية ذكر باقي العناصر في رسالة الشركة مثل خط التكنولوجيا وفلسفة المنظمة ، والصورة العامة للشركة .

## • الفصل الرابع •

### تحديد الغايات والأهداف

#### Goals and Objectives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها .
- الفرق بين الغايات والأهداف .
- أهمية وضع الأهداف .
- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .
- تقسيمات الأهداف .
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟ .

أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلي والتصدير ، وهينة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، في حين تهتم شركة التأمين بشهر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال .

ولهذا فإن الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة .

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها التبعيد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/ الجنس/ الخصائص الجغرافية/ الموقع ..) والمنافع التي يمكن إشباعها للعملاء (منتجات/ تسليم/ تسعير ..) والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها ، وتتميز الغاية في بعد ثالث بطول الأجل إذ تبني أساساً على سبب وجود للمنظمة. ويعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

#### وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- من هم عملاء المنظمة؟ (المستشفى على سبيل المثال ترى أن مسؤوليتها هي الأطباء ، المعروضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم من يستعملون منتجاتها) .

2- ما هي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة؟ (فمركبة استخراج وتصنيع البنترول الخام ، نجد أن مسؤوليتها تمثل في استخراج وتصنيع البنترول الخام ، الغاز الطبيعي ، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستعملين وبأسعار مناسبة) .

3- ما هو السوق الرئيسي للمنظمة؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية في المناطق الحضرية ، ولا يشبه ذلك من البحث عن فرص في أسواق المناطق الريفية) .

4- ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على

#### • مقدمة •

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول «لو أن قائد السفينة لا يعرف مافو الميناء الذي يجب أن يرسو به ، فإنه لن يستطيع الاستعادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء» .

إن أغراض المنظمة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها، فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الاستراتيجية ؛ وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ؛ كما تسهم أيضاً في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسئولية ، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق .

#### وسوف نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

(1) تعريف الغايات النهائية وخصائصها .

(2) الفرق بين الغايات والأهداف .

(3) أهمية وضع الأهداف .

(4) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .

(5) تقسيمات الأهداف .

(6) تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه؟

#### • تعريف الغايات النهائية وخصائصها •

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبني الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها ، وتدل على متجهها الأساسي والأسواق التي تخدمها ، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ، فتحدد



تصنيع تكنولوجيا الإلكترونيات الصغيرة لأفراض التعليم).

6- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسؤوليتها تتمثل في تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقسيم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والجمهور بصفة عامة).

8- ما هي الفلسفة الرئيسية في المنظمة؟ وما هي المعتقدات والقيم والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينها المقولة التالية: نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للمضاربة)

7- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها؟ (الشركة هنا تهتم بالوقوف على مواحي قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها في السوق).

8- ما مدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؟ (فالمنظمة تبحث من دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، والرعاية القومية، وتخفيض القروض، وتخفيض الأسعار، ... وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها)

9- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها، ساعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية)

#### لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة، وذلك للعديد من الأسباب من أهمها مايلي:

1- ضمان وحدة النرض داخل المنظمة. إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد.

2- توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم: فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها

3- تركيز جهود الأفراد والوحدات: بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد، فالجميع يعمل لتحلمة الغايات المحددة.

4- تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط: بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية

#### الفرق بين الغايات والأهداف:

تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ومع أن البعض لا يميز بين مفهومين «Objectives» و«Goals»، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

«Goals»: تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long-run-Open-Ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit ولهذا نوضح هذه الأهداف Goals آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل: تحقيق أعظم ربحية To Achieve greater or better Profitability.

«Objectives»: وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومحددة ويمكن قياسها، بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة، وهي تشمل بالتسلسل ما يلي:

1- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.

2- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

3- نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية، وقابلة للتحقيق).

4- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

ويعني آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه؟ وبواسطة من؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل: مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، معدلات النمو في الأسواق، مستويات المخزون، معدلات الإنتاج، مستويات الجودة... إلخ.

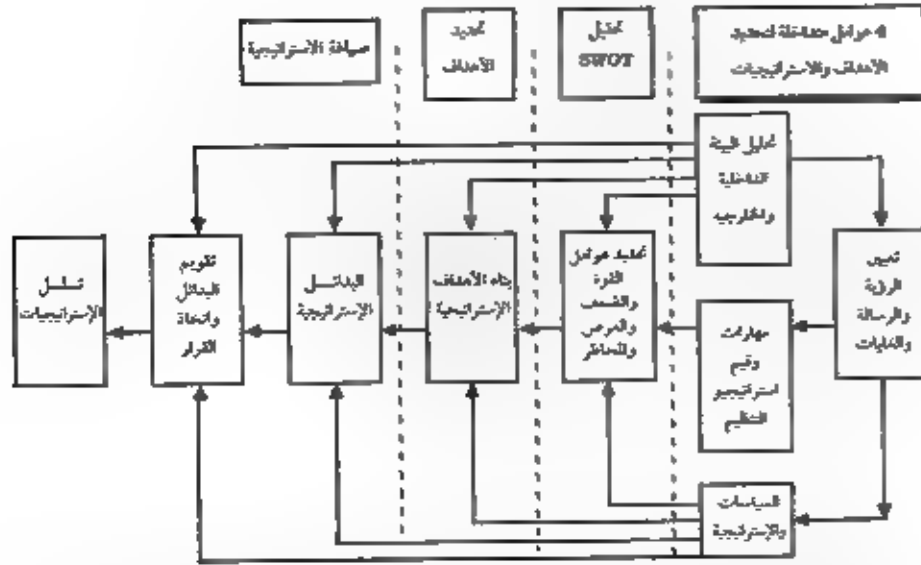
إن مجال الأعمال الرئيسية للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التي تبني على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة (المساهمون، العاملون، الموردون إلخ). إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الإنطلاق إلى بيان مهام المنظمة التي من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما دوسته وحلته فيما سبق. وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التي تسمى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهي في سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

وخلصه القول إن الأهداف الشاملة «Goals» تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، إذ يجب أن تحدها الإدارة العليا بالمنظمة. هذا، في حين أن الأهداف القرارية «Objectives» تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها بيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة، وكمؤشر للتأثير الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل، مثل تحقيق 10% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو 1991م.

ويوضح الشكل رقم (1/4) الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية.

شكل رقم (1/4)

### الأهداف والغايات وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية



ومن الشكل رقم (1/4) يتضح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT، تتمثل تلك الأبعاد في: تعيين الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد الرسالة والغايات، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى قيم ومهارات واطمئني الإستراتيجية، والسياسات الإستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر، ونقاط القوة والضعف، أي تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك يسهم في حسم الموقف لبقاء الإستراتيجية المناسبة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

### أهمية وضع الأهداف:

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها.

1- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون

وجود أراض وأهداف واضحة تسمى المنظمة إلى تحقيقها تبني صلبات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموارد والبرامج لتحقيق أهداف معينة .

2- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات : إن الأراض والأهداف التي تسمى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها .

3- تساعد الأهداف : Goals ، في المستويات العليا على وضع الأهداف : Objectives ، هي المستويات الثانية : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا ويمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية .

4- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية ، فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها .

5- تساهم الأهداف في تفويض السلطة : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة

6- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها : فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه ، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة

7- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فعلاً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة .

8- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز .. وغيرها .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض

المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها .

يقول رئيس إحدى للمنظمات : «يتمثل هدفنا في تني الأعمال والمشاريع التي تدر علي ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتي الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان» .

وتتمثل أهداف منظمة أخرى في : «زيادة نصيب كل سهم من الأرباح ، ورفع العائد على رأس المال المستثمر ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة ، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية» .

وتحددت الأهداف في منظمة ثالثة على النحو التالي : «إن أحد أهم أهداف المنظمات ، بل وللجتمعات ، يتمثل في تحقيق الربح ، وللوصول إلى هذه الغاية في شكل عوائد إضافية لحاملي الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التي من أجلها استثمروا أموالهم . إذ يتمثل هدفنا الأساسي في تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتلبية التكاليف إلى أقل حد ممكن» .

وفي منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت في :

1- التوسع في الحجم ، والتأثير والربحية .

2- التفوق والتميز نسبياً على المنافسين في مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين

3- البقاء دائماً في المقدمة في مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة .

4- التوسع في مزيج المنتجات الذي نقدمه للمستهلكين .

5- ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمة

وخاصة هدف المسئولية الاجتماعية ، والتي أجريت على 220 منظمة مختلفة النشاط أوضحت

نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل في ما يلي :

1- الأهداف المالية ، وقد اختارها 215 مدير (97,9%) .

2- النمو والتوسع ، وقد اختار 174 مدير (79,1%)

3- الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها 119 مدير (54,1%) .

وبناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي :

(1) **القابلية للقياس الكمي** : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا ، كتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية . إلا أن ذلك يجب ألا يمتنع من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف .

(2) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم .

(3) **للوضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى «الدائية» أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المشردة ، فتراعي الأهداف التنظيمية التكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالتربط مع المدى القصير .. وهكذا .

(4) **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل ( 10-5 سنوات تقريبا ) ، وخطط متوسطة الأجل ( 5-2 سنة تقريبا ) ، وخطط قصيرة الأجل ( في حدود سنة تقريبا ) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها ويون عنصر الرمز على النحو المبين في الشكل رقم (2/4)

4- استقرار الشركة ، وقد احتارها 114 (51,8%) .

لم تظهر هذه المنظمات هدف المسؤولية الاجتماعية كواحد من أهم الأهداف الأربعة الأولى . وقد أجريت دراسة تحليلية للوقوف على سلسلة العايات والأهداف في 28 شركة أمريكية كانت نتائجها على النحو المبين في الجدول رقم (1-4) .

جدول رقم (1-4)

سلسلة العايات والأهداف في عينة من الشركات الأمريكية

| الأهداف                     | عند الشركات | %  |
|-----------------------------|-------------|----|
| - الربحية                   | 73          | 89 |
| - النمو                     | 67          | 82 |
| - الحصة التسويقية           | 54          | 66 |
| - المسؤولية الاجتماعية      | 53          | 65 |
| - رفاهية العاملين           | 51          | 62 |
| - جودة المنتجات             | 49          | 60 |
| - البحوث والتطوير           | 44          | 54 |
| - التسويق                   | 42          | 51 |
| - الكفاءة                   | 41          | 50 |
| - الاستقرار المالي          | 40          | 49 |
| - المحافظة على الموارد      | 32          | 39 |
| - البنية التحتية            | 29          | 35 |
| - المشروعات متعددة الجنسيات | 24          | 29 |
| - الاندماج                  | 14          | 17 |
| - عايات متنوعة أخرى         | 15          | 18 |

ومع هذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتبرها أحياناً بعض المعبوب ، ويوجه إليها النقد من حيث

- أن بعض الأهداف بها تناقض في المنظمة الواحدة .

- إن بعض الأهداف لا يمكن حصوصها للقياس الكمي .

- إن لفظي تعظيم الربح وتلبية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ماهي القيمة أو النسبة المراد تعظيم الربح إليها ، وبالمثل ماهي القيمة أو النسبة المراد تلبية التكاليف إليها .

## شكل رقم (2/4)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعصر الزمن

| الذي الرسمى | القصير  | المتوسط  | الطويل |
|-------------|---------|----------|--------|
| الأهداف     | الإنتاج | التكاليف | البقاء |
| ومعايير     | الكفاءة | النمو    |        |
| التقييم     | الرضا   |          |        |

ويتضح من الشكل رقم (2/4) أنه ربط الأهداف بعصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟ ولهذا فالبقاء يعبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في :

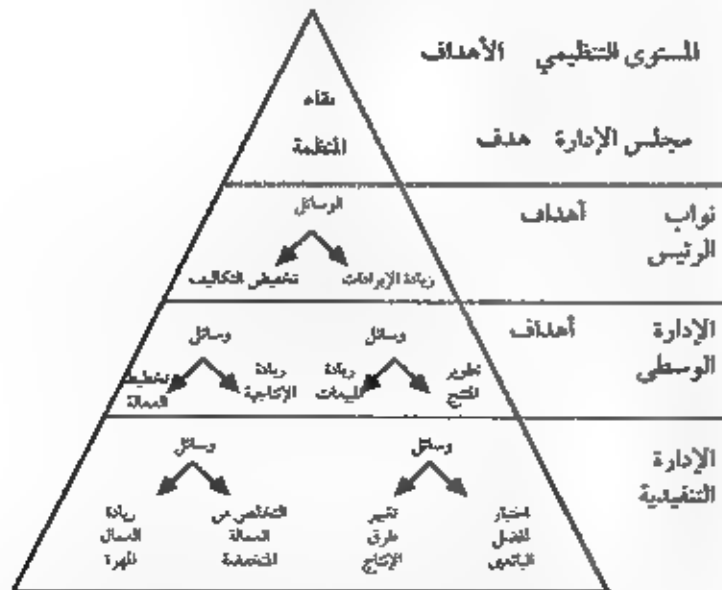
- الإنتاج - وذلك بكميات وتنوعيات معينة تتطلبها البيئة
- الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع
- وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :
- التكيف ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها .
- النمو ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدرجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد .

- 5) مشاركة العاملين في وضع الأهداف يجب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع .
- لهذا نستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives (M.B.O) الذي يتضمن مشاركة الرؤوس في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها .
- 6) الانسجام والترابط بين الأهداف ، ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين

الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (3/4) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المستولة عن كل منها .

## شكل رقم (3/4)

سلسلة الأهداف والوسائل



وبلاحظ من خلال الشكل رقم (3/4) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع أقل قدر من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

## تصنيفات الأهداف :

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية ،

أ- الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التلليل على سبب وجودها بل يكفي بدكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف «تحقيق الأرباح» .

ب- الأهداف الفرعية : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف «تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر» .

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية ،

أ- الأهداف المعلنة : تمثل الأهداف المشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالملك ، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

ب- الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهتم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل «المعمل على تشغيل 5 مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً» .

(3) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ،

أ- الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجيات لـ «مازلو» في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسمى إليها .

ب- الأهداف على المستوى التنظيمي . هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن «بيتر دراكر» قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

(1) الموقف التسويقي : تسمى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها

(2) الإبداع والتجديد : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمتجانتها الجديدة ، وما يجب أن تصبغه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية والتسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومحالات تنمية الموارد البشرية بها .

(3) الإنتاجية : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي يمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة

(4) الموارد المالية والمادية : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استعمال موارده المالية والمادية لفصل استغلال يمكن .

(5) الإيجاز الإداري والتطوير : إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية

(6) الربحية : تسمى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الاستثمارات والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب

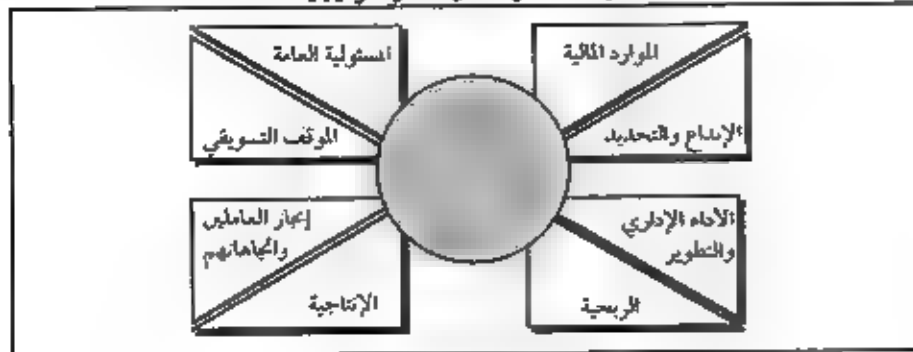
(7) إنجاز العاملين واتجاهاتهم : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين ، والوقوف على أخطاء ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء .

(8) للمسئولية العامة : تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي وأثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه

ويوضح الشكل رقم (4/4) الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية من وجهة نظر دراكر

شكل رقم (4/4)

الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية



### • الفصل الخامس •

## تحليل البيئة الخارجية

External Environmental Analysis

## تحديد الفرص والمخاطر

Opportunities & Threats

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- المنظمة كنظام مفتوح .
- أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية .
- تحليل عناصر البيئة الخارجية .
- المعلومات عن البيئة الخارجية .
- العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية .
- سليات البيئة على منظمات الأعمال بمصر .

## تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي :

1 - يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف القصرية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد مربعة كالإنسان والتسويق والأفراد إبح وإذا لم يحدث بينها تناسق قلن تصل إلى عرصها الكلية ولن تؤدي رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل

2 - إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أولوية كل منها بحيث يكون الترتيب للهدف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية الأصلية .

3 - يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة .

4 - يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أي يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذ يتم في المستويات العليا .

5 - يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين يمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقردها ولذا فلا يجب تغير الأهداف بمجرد تغير الأفراد .

6 - يجب أن تخرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية

7 - إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه .



## ● مقدمة ●

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية . وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وريادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات .. وغيرها .

ولقد كان هناك من العوامل المعقدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومي ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات ويناقش هذا الفصل أهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التي تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضافة إلى التعرف بصورة موجزة للسلبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر

**المنظمة كنظام مفتوح :**

تمثل المنظمة : « تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها » .

من خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

1) المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلي .

2) تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية/ فردية/ مجتمعية).

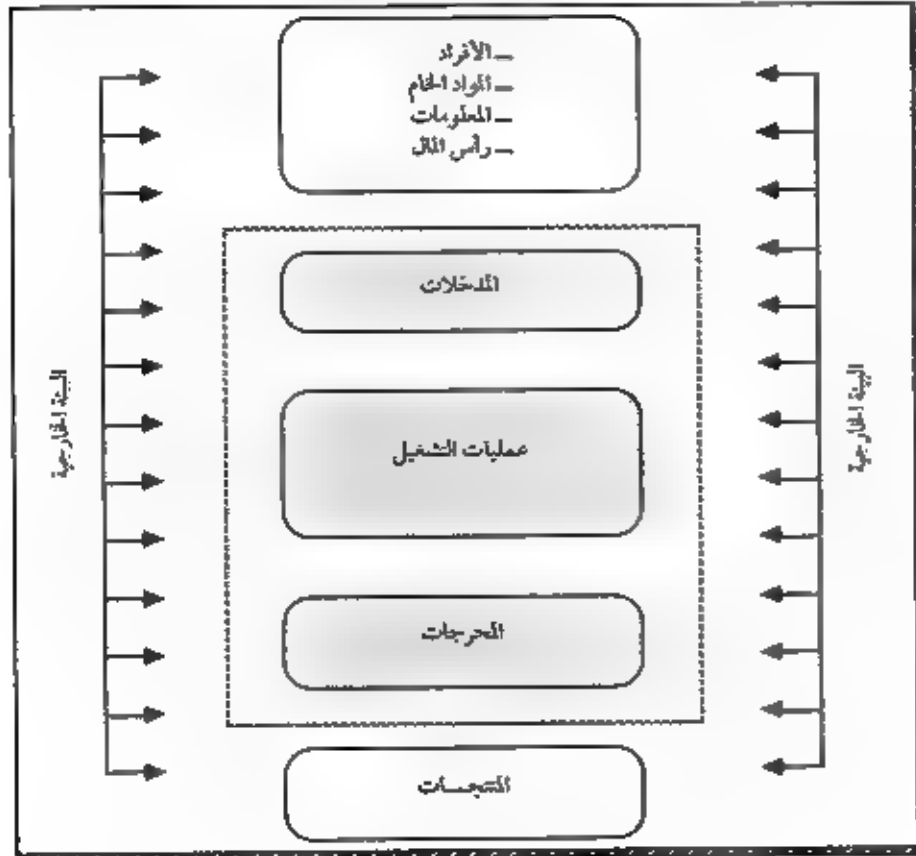
3) تكون المنظمة نظام متكامل ومستأنق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية .

4) تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة .

إن المنظمة - وحتى يمكنها تحقيق أهدافها - لا بد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة ويمثل الشكل رقم (1/8) العلاقة بين المنظمة - كنظام مفتوح - وبين البيئة الخارجية .

شكل رقم (1/8)

العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية



ويتضح من خلال الشكل رقم (1/8) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها - مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات .. وغيرها - من البيئة المحيطة بها ، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التي تعتمد على بعضها البعض ، والتي تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي بعد ذلك .

### أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

يتوقع نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من إنجازات هذه العوامل وبلورة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها :

1) الأهداف التي يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تحليلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية والإنتاجية المطلوبة .. وهكذا .

2) الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد ..) وكيفية الاستفادة منها ، وعلى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة .

3) النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة . تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومبادئه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المقررة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد في بيان علاقاتها

- التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو مستقبل منتجاتها ، أو تعاوينا في عملياتها وأنشطتها

4) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإيجابي أو الاستهلاكي أو التنافسي ، تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماعية التي ستعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها . إلخ .

### وصفوة القول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان :

- الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها .

- المخاطر والمخاطر التي يجب على المنظمة تجنبها أو تجنبها أو علاجها

### تحليل عناصر البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المدخل للدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال ، ومن أهم هذه المدخل :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية

- تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة وفيما يلي تلقي الضوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثاني ذلك الذي يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة .

### التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة .

ويوضح الجدول (1-8) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على

دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرص التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (5-1)

#### عناصر البيئة الكلية وفرصاتها

| العوامل الرئيسية            | العناصر الفرعية   |
|-----------------------------|---|
| ● النظام الاقتصادي          | الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها - هيكل السوق - الدخل - الأسعار - التنظيمات الاقتصادية  |
| ● النظام السياسي            | القومية - نظام الدولة - القوانين والتشريعات المحلية - الخدمات العسكرية - الإعفاءات - الأحزاب السياسية - تأثيرها على مجال الأعمال    |
| ● المنافسة                  | للمنافسة المحلية - المنافسة العالمية - القدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها - التحسس الصناعي |
| ● التكنولوجيا               | أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأتمتة - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية   |
| ● الثقافة والنظام الاجتماعي | القيم - المبادئ - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - المرفق - السكان وخصائصهم   |
| ● مزيج المهارات المتاحة     | الخصائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفاءات - الإحصاءات والقياسات - تشريعات العمال                          |
| ● الاستهلاك ومجموعة العملاء | قوة الشراء - التوقعات الوقت - المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر - الحاجات - الرغبات - الإدراك  |

#### تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية للمحيط بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما :

● بيئة عامة General Environmet .

● بيئة خاصة Task Environmet .

يقصد بالفئوع الأولى : العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

١ - تحديد فرص الاستقرار والنمو .

- بيان درجة الاستقلال والحرة المتاحة لإدارة المنظمة .

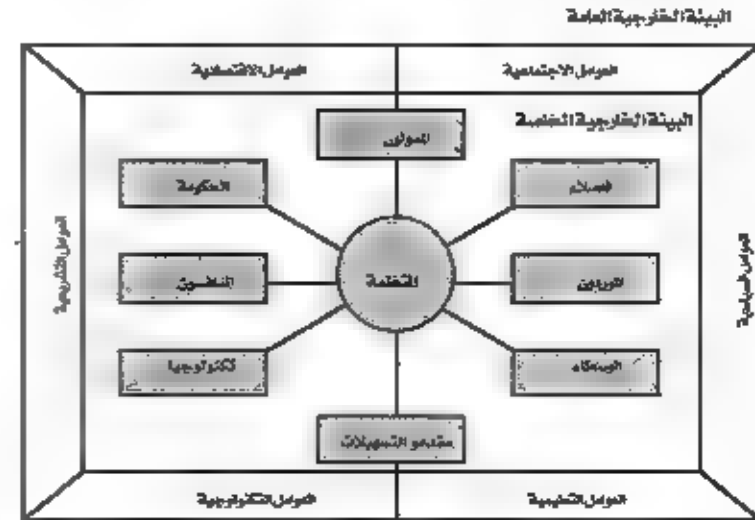
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها .

هذا هي حين يقصد بالفئوع الثاني : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة - سبباً الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهي تضم للمجموعات التالية (العملاء - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة - تكنولوجيا الصناعة - ... وغيرها) .

ويوضح الشكل رقم (2/5) أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة - للمحيط بالمنظمة .

الشكل رقم (2/5)

العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (2/5) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي .

#### (أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالإتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة . ومنها ما يلي :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها - الانتماء والصداقة -
- الطبقات الاجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية -
- المعادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية .
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان - التزايد السكاني - التوزيع العمري للسكان

- نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع السلوك الإنساني

- دوافع الإنجاز : تأميسه ، البرامج التعليمية والتطبيقية .

- أسلوب المعيشة : الأدوار الاجتماعية - التحركات الاجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير

#### (ب) العوامل الاقتصادية :

- الدخل : القومي - الفردي - المتاح للصرف .

- اتجاهات الأسعار : مستويات الأسعار واتجاهاتها - أثرها على التكاليف والإيرادات .

- التطور التكنولوجي : مستوى المعرفة الفنية - أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج - تباين المستويات التكنولوجية بين الدول

- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي : أنواع النظم الاقتصادية - أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات .

- المنافسة : أنواعها ودرجة حدتها - أثرها على منظمات الأعمال .

- تركيب الهيكل الاقتصادي : أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع - مصادر الثروة المتاحة .

- نظم التصدير والاستيراد : أهمية التجارة الخارجية - مدى الحرية أو التقييد في عمليات التصدير والاستيراد - أنواع الصادرات والواردات .

- الانتاج الاقتصادي والمناطق الحرة . الانتاج الاقتصادي ومحالاته - أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها .

- المؤسسات المالية : البنوك المالية - التأمين وأنواعه والوعي التأميني .

- البنوك وتعاملاتها وانتشارها : شركات توظيف الأموال .

#### (ج) العوامل السياسية ومن أهمها :

- غط السلطة السياسي (أنواع السلطة السياسية الديمقراطية، استبدادية) - تأثيرها على منظمات الأعمال

- الوعي السياسي والديمقراطي (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها - الرأي العام)

— درجة الاستقرار السياسي : (سمات الاستقرار السياسي ورضا الجماهير — أثره على التنويع بأعمال المنظمة مستقبلاً .

(د) العوامل التشريعية والقانونية ، ومن أهمها ،

— القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة .

— قوانين العمل والتأمينات .

— قوانين منع التلوث والحفاظة على البيئة .

— قوانين الضرائب والجمارك

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية ، ومن أهمها ،

— مستوى الأمية : (مدى انتشارها — أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل)

— نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله : (أهميته وأنواعه — أثره على تكوين الأفراد

وقدراتهم ومعتقداتهم)

— جهود أجهزة التدريب الخارجية : (أنواعها — دورها في تنمية قدرات العاملين)

— الثقافة العامة : ما أهميتها وأغاطها — نباتها وتغيرها — تأثيرها على أعمال المنظمة)

— أجهزة الإعلام : (دورها في نشر المعلومات — أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها)

(و) العوامل التكنولوجية ، ومن أهمها ،

— مستوى التكنولوجيا المتاحة

— الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي .

— الموارد والإمكانات المتاحة

— المهارات البشرية الواجب توافرها .

— مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية .

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (2/5) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة

للمنظمة وتتمثل تلك العوامل في الآتي :

#### (أ) العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد .

— بيان توجهات المستهلكين وتقسيماتهم

— دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأغاطهم الاستهلاكية

— التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة .

— دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها

#### (ب) الموردون :

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد :

— أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم .

— شروط التسليم القيمة من قبل مصادر التوريد .

— الكميات والتنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر .

— الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت

التسليم والكمية والحجم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة .

#### (ج) الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملياتها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماسك تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار وتنوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها .

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والموائد الخاصة بكل منه ، بجانب دراسة القرارات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ .

## (د) الممولون ،

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل ييوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه .

## (هـ) مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة ،

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وميثاق النقل والتخزين .. وغيرها .

## (و) الحكومة ،

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التي قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها .

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة

## (ز) المنافسون ،

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقعها من هؤلاء المنافسون وبالتالي يسر ويساعد على بناء استراتيجياتها .

## (ج) تكنولوجيا الصناعة ،

وتمثل مدى التقدم الآلي والتقني في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة

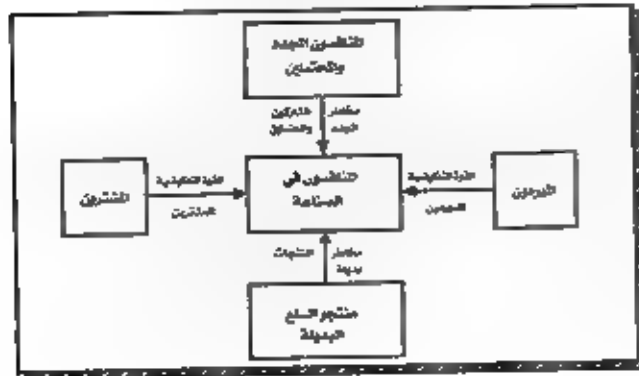
وفي هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذي اقترحه مايكل بورتر <sup>4</sup> Michael Porter في صورة تحليل حماسي للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة Five basic Competitive Forces

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين ، وتمثل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة فيما يلي :

- 1 - المنافسون في الصناعة Industry Competitive
- 2 - المنافسون الجدد المحتملون Potential Entrants
- 3 - متجو السلع البديلة Substitutes
- 4 - قوة المورد Power of Suppliers
- 5 - قوة المشتري Power of Buyers

ويوضح الشكل رقم (3-5) نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة شكل رقم (3-5)

## نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



ومن الشكل رقم (3/5) يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة .

(1) المنافسون هي الصناعة - ويمثل هذا العنصر مرنكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة ما يلي

- أ - معدل النمو في الصناعة
- ب - مقدار التكاليف الرأسمالية
- ج - مستويات تمييز المنتج
- د - مركز العلاقة في السوق
- هـ - تكاليف التبديل
- و - موانع الخروج المرتفعة
- ز - زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع .
- ح - درجة التوازن بين المنافسين .

(2) المنافسون الجدد المحتملين : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً .

(3) منتجات السلع البديلة : من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة والتي يجب الانتباه لآثارها تحليل موقف الشركات التي تقدم المنتجات البديلة لا تقدم المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد

(4) قوة الموردين : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إمدادهم ونوريعهم الجغرافي ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تسببه ، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف .

(5) قوة المشترين : يجب تحليل السقاط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إمدادهم وخصائصهم ومواقعهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفي أو الأمامي بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم .

وقد يتساءل البعض : ما هو معيار التفردية الذي يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين

العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة ؟

وفي هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة تأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة ، فكلما كان التأثير مباشر وفوري وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئي في هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة .

#### المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل للبيئة العامة والخاصة الواجب تحليلها وتقييم نتائجها ومن أهمها :

(أ) المعلومات الاقتصادية ، ومنها ما يتعلق بـ :

— الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والإدخار .

— الحالة المالية ، مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها .

— الهيكل الاقتصادي لقطاعات ومنظمات المجتمع .

— القيود التجارية في مجال الأعمال .

— دورة الأعمال ، الكساد / الراج .

— النمط الاقتصادي النابع من قبل الدولة (شامل / قطاع عام / قطاع خاص / مشترك)

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتصادية الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة ،

ففي جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

— الوزارات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ....)

— الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

— الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

— المؤسسات الإعلامية كالأهرام الاقتصادي .

— مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية .

— نشرات الاقتصادية للبنوك (مثل النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي) .

(ب) للمعلومات الاجتماعية والثقافية ، ومنها ما يتعلق بـ :

— التغيرات السكانية والخصائص الديمغرافية .



— المستويات التعليمية .

— دور المرأة في قوة العمل .

— القيم والمعايير الاجتماعية .

— المسئولية الاجتماعية

تتمدد مصادر الحصول على المعلومات الاجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه المصادر بمصر :

— اللورارات (وزارة القوى العاملة — وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية — وزارة الهجرة — وزارة التعليم)

— مراكز البحوث الاجتماعية .

— مراكز تنظيم الأسرة والسكان .

— الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء .

— مكاتب السجل المدني .

— مراكز البحوث بالمحافظات

(جـ) المعلومات التكنولوجية ، ومن بينها :

— درجة التطور التكنولوجي

— تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا .

— الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال .

— العمليات الإنتاجية الحديثة

— تدخل التكنولوجيا في تغيير أنماط الحياة .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية :

— أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع .

— بحوث التسويق المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية .

— أبحاث المنافسين .

— المراكز الخارجية بالدول الأخرى .

(د) المعلومات السياسية والقانونية ، ومن بينها :

— الاتجاهاات نحو الأعمال والأنشطة .

— التشريعات الخاصة بالبيئة

— التشريعات الخاصة بالإنتاج والإستهلاك

— التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

— القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية .

— مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية

— الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات .

(هـ) المعلومات الدولية :

— الجمعيات الاقتصادية الدولية .

— العلاقات بين الحكومات الدولية .

— الاختلافات الثقافية والاجتماعية

وتتمدد مصادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية .

(و) المنافسون :

— تحليل المنافس — قوة عملية المنافسة

— خصائص السوق — مقارنات ومعايير الصناعة

— التسعير — خطط التوسع

— سياسات الترويج — بيانات التكلفة

— إحصائية المبيعات — البحوث والتطوير

- أنواع المنتجات
- عمليات التصنيع
- التمويل
- القدرات والكفاءات الإدارية

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعي أهمها وذلك على النحو التالي :

- قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات
- استبطان البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التي ترفع من رجال البيع والتدوين .
- الحصول على التقارير السنوية للمنافسين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة .

— مقابلة العاملين لدى المنافسين والاستفادة منهم بمعلومات وبيانات عن منظماتهم .

- التعاون مع المندسين في أحد المجالات والأنشطة (كالإعلان والتوزيع مثلا) ومحاولة الحصول على البيانات الخاصة بالإنتاج والتصنيع وغيرها سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة

#### (ز) العملاء :

— خصائص العملاء وتحليل سلوكهم

— المستهلك النهائي والمشتري الصناعي .

— حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك

— الاعتبارات الاجتماعية والجغرافية في تحليل العملاء .

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر ، من أهمها :

- العملاء أنفسهم وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء والوقوف من خلالها على اتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم .
- الجهات الحكومية . وذلك من خلال ما تنشره من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم

وصفاتهم الجغرافية وتوزيعاتهم الديمغرافية .. وغيرها .

— مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحليل للبيئة والجمع .

— مجلات ومستندات المنظمة في الفترات السابقة حيث توصلح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات .. وغيرها

#### (ح) المنظمات الحكومية :

— الحكومة كنظم .

— الحكومة كمنافس .

— مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها في مقابل القطاع الخاص .

#### (ط) الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات :

— عندهم وأنواعهم .

— مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم .

— الخدمات المقدمة وأنواعها .

#### (ي) علاقات العمل :

— اتفاقيات التعاقد

— النقابات والاتحادات

— مدى وفرة العمال وبواعثهم ومؤهلاتهم .

العوامل التي تحكم قضاء تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

- (1) تغيير أولويات العوامل البيئية : إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها . فإن كفاءة التحليل تنوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل

سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة - ولو سلباً - أو أن التغير الذي يطرا عليها طفيف ، فحيثما يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير .

(2) تعدد وتنوع العوامل البيئية : تتوقف كثافة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب وإحتاج الأمر إلى طرق وأساليب - فنية ورياضية وإحصائية - مستخدمة لإتمام هذا التحليل ، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة .

(3) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها ، فكتير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها .

(4) الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات : تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كثافة التحليل البيئي ، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة ، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية ، وعكس ذلك صحيح ، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها .

#### سياسات البيئة على منظمات الأعمال بمصر :

تتسم عناصر البيئة المصرية ببعض السلبيات ، تلك العوامل الخارجية بشقيها العوامل العامة والخاصة ، فالعوامل الاقتصادية سواء منها ما يتعلق بالقيود والقدرات التمويلية أو سوق العمل المتاح أمام المنظمات ، أو ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم كذلك ما يتعلق

بالسياسات الاقتصادية الحكومية من ضغوط ، هذا إلى جانب إنخفاض كفاءة المخاض من البيئة الأساسية ، والخدمات التي تتطلبها المنظمات لتيسر أنشطتها وعملياتها هنا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد أن العوامل السياسية ليست بأحسن حالاً إذ نجد تعدد التشريعات والقوانين وازدواجها أحياناً وتضاربها أحياناً أخرى وذلك لعدم الاهتمام بإجراء الدراسات اللازمة بالصورة التحليلية قبل إصدار القوانين والتشريعات ، هذا إلى جانب العوامل التكنولوجية التي تعاني من سوء النقل والاستخدام والمفاصلة بينها وبين العمالة المية وغير الفنية . كذلك الحال فيما يتعلق بعوامل البيئة الثقافية والاجتماعية تلك التي تتميز بتدني القيم والسلوكيات والعدم من تحمل المسؤولية ، وارتفاع الانحياز نحو الاستهلاك في المواسم والأعياد وغيرها من الظواهر الاجتماعية الواجب مراعاتها وتحليلها عند إعداد الاستراتيجية السليمة .

وفيما يلي نبذة عن أهم عوامل البيئة الخارجية بمصر :

#### (1) البيئة الاقتصادية :

##### (أ) - القيود التمويلية والمالية :

- سليات قبنوك الأجنبية والمشاركة في مصر :

لقد كان الهدف من هذه البنوك توفير وجذب المدحرات الأجنبية لمصر واستثمارها بالداخل إلا أنها قامت بالعكس ، حيث جذبت الودائع المحلية وتحويلات المصريين العاملين بالخارج (95%) ثم توظيفها بالخارج ويمثل المقدر اليسير الذي تم توظيفه في مصر في الإئتمان التجاري .

- سليات شركات توظيف الأموال .

- سليات إنخفاض الوعي المصري .

##### (ب) العمل :

- استقطاب المنظمات الأجنبية والمشاركة العاملة في مصر منذ السبعينيات للكثير من القيادات الماهرة والعمالة الفنية الماهرة .

- تضرر منظمات القطاع العام والحكومي لمشكلات نسر تلك الكفاءات وبالتالي إنخفاض جودة الأداء وزيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة الإنتاجية .

— نقص وتندرة العملة الفنية في بعض المجالات ، وزيادة العملة في بعض المجالات الأخرى  
— زيادة نسبة البطالة حتى وصل معدلها إلى 20% من العملة المتاحة تقريباً في عام 1990 .

(ج) ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم :

— ارتفاع تكلفة الاستثمار الناتجة عن تدبير الأموال من خلال القروض أو تهيئات الموردين  
— تعير وعدم ثبات مستويات أسعار العملة والمواد والآلات والطاقة .

(د) السياسات الحكومية :

— الضوابط التي تضعها وزارة الاقتصاد والبنك المركزي لحدود ومجالات منح الإئتمان .  
— التغيير المستمر لقرارات الجمركية والضريبة والإعفاءات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة  
— عدم استقرار سياسات التصدير والاستيراد .  
— عدم استقرار السياسات المالية الخاصة بتمويل الواردات وتدبير العملة الأجنبية .

(هـ) البنية الأساسية :

— تواضع طاقة الموانئ البحرية وانخفاض كمادة الأرصفة والسعة التخزينية  
— القصور النسبي في طاقة الطرق البرية وانخفاض كمادة الشبكة الحالية .  
— قصور نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد .  
— التكدس السكاني وزيادة الحمل على المرافق العامة في بعض المناطق .

(2) البيئة السياسية والتشريعية :

— تعدد التشريعات المنظمة مثل الجمارك والضرائب والنقد . وما يترتب من تضاربها ولزواجها  
في بعض الحالات

— قصور الدراسات المسبقة للمشكلة التي تتطلب إصدار تشريع ما .

— القصور في تطبيق بعض القوانين لتعدد الأجهزة الحكومية القائمة بتنفيذ القانون الواحد أو  
القصور في التنسيق فيما بينها .

(3) البيئة التكنولوجية :

— الاعتماد على نقل التكنولوجيا ، وهي استراتيجية خاطئة يجب أن تسبقها دراسات متعمقة

ليبحث ملاءمتها للبيئة المصرية .

— مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجمه بنمط التكنولوجيا المستخدم ، في منع زيادة  
درجة التكنولوجيا تزيد المستويات التنظيمية ، وزيادة التكنولوجيا بالبيئة تتطلب تنظيمًا أكثر مرونة .

(4) البيئة الثقافية :

— تدني القيم والسلوكيات وسيطرة المصلحة الشخصية .  
— البعد عن تحمل المسؤولية مما يجعل معه ببطء الإجراءات وكثرة العمليات  
— ارتفاع الاستهلاك في المواسم الدينية دون داع مما يترتب عليه عبء على ميزانيات المنظمة أو  
الدولة .

— انتشار التعاق والرياء والمجاملة في تعاملات المنظمات وتولي القيادات الجديدة .

— الإعلانات الخادعة والرديئة وللتغنية سلوكياً ونفسياً .

Q

### • مقدمة •

ليس يوسع أي منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق المحلي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتسارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوي والعوامل الداخلية والخارجية معاً

وبناء على ذلك ناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التي تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التي تمنى روالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وإمكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية

وسيم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

— أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .

— العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها .

— تحليل SWOT

— الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي .

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط لقوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد — مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية — على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، ذلك لما يلي :

1 — المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة

2 — إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة

3 — بيان وتحديد نقاط القوة وتميزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقلاً ،

### • الفصل السادس •

#### تحليل البيئة الداخلية

Internal Environmental Analysis

تحديد نواحي القوة والضعف

Strengths & Weaknesses

يقتراعتك لهذا الفصل ستتعرف على :

• أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .

• العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها .

• تحليل SWOT .

• الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي .

131 to 155

Q

وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

4 - بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة .

5 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي (محالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تجنبها

#### العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي ، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال ، والآلات والمباني ، والمواد ... وغيرها ، أو كانت بشرية «إدارية وتنظيمية وتنفيذية» وذلك من حيث مدى كفاءة الساء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى موافق الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته إلح ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وعماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منطقتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق ، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها . إلخ .

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ، ونعني بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف . ويوضح الجدول رقم (3-6) أهم عناصر التحليل الداخلي للمنظمة .

#### جدول رقم (3-6)

#### عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

| العوامل             | المتغيرات   |
|---------------------|---|
| (1) التسويق         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المنظمة من الحصة السوقية الحالية</li> <li>- مزيج المنتجات - بحوث التسويق</li> <li>- وضع المنتجات في دورة حياة المنتج</li> <li>- مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدي</li> <li>- شبكة التوزيع «قنوات و منافذ التوزيع»</li> <li>- الترويج «إعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة» .</li> </ul> |
| (2) الإنتاج         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم ونوع وموقع وعمر الصانع ومواقع العمل المتاحة</li> <li>- الآلات «المتخصص» وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج</li> <li>- تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها</li> <li>- المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملائمتها</li> </ul>   |
| (3) التمويل         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأصول الحالي - التدفق النقدي والسيولة</li> <li>- هيكل رأس المال وحقوق الملكية</li> <li>- الربحية «العائد على الاستثمار» ، على المبيعات</li> <li>- الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية</li> <li>- هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل</li> </ul>   |
| (4) الأفراد         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعطيل القوى العاملة «الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع»</li> <li>- نقابات العمال والائتمادات</li> <li>- مستويات الأجور والمزايا والخوافر والمكافآت</li> <li>- الظروف المادية والنفسية للعمل</li> </ul>   |
| (5) الهيكل التنظيمي | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته بالمشابكة</li> <li>- مستويات التنظيم ومكانة كل منها .</li> <li>- قيم وأخلاقيات والممارسات الإدارية العليا</li> </ul>  |

## جدول رقم (2-6)

## تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقديم الموقف التسويقي

- من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ماهي الحفوات الواجب اتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟
- هل المنظمة تحضن للمفهوم التسويقي؟
- هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً في السوق؟ أم كسبت ركناً جديداً؟
- هل عمق المتحاب واتساعها يمشين مع الخط التسويقي؟
- هل يمشى تعليل المتحاب مع احتياجات المستهلكين؟
- هل الإعلانات فعالة أو ماجة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي ماسة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاع الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل ثنؤات بحوث السوق واقعة؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي) الحالي فعال أم لا؟
- هل المنظمة علامة تجارية معروفة بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع ماسة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ماهي علاقة السعر بالتحجم والوعيه؟ وماذا يحدث للتحجم إذا رادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل يمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض؟ وهل العملاء مشتغون بخدمات المنتج أم لا؟

وفيما يلي معرض كل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين في ذلك منهج التحليل الوظيفي، ثم تتبع ذلك بكيفية إجراء عمليات المقارنة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف في شركة سوني، وذلك على النحو التالي:

## (1) التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

## (1) التسويق.

يعرف التسويق بأنه النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي — بمراجعة ظروف المجتمع، وقيمته وتقاليد — وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبني لكي:

- تقدم المنتجات (سلع، وخدمات، وأفكار، ...) التي يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة.
- تعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

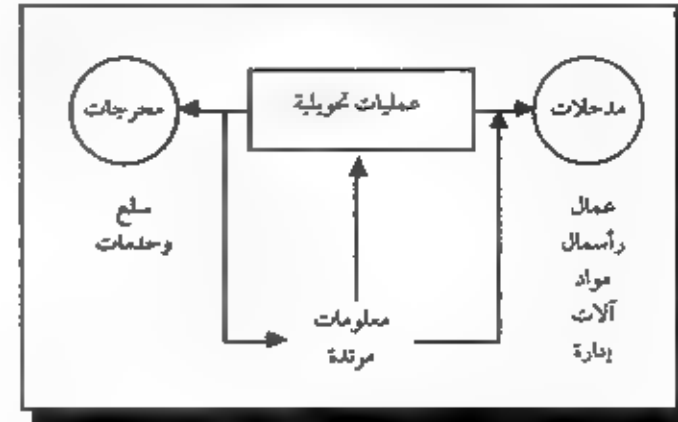
ويوضح الجدول رقم (2-6) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للموقف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة

## (2) الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكليه ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكليه ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1/6)

شكل رقم (1/6)

عناصر النظام الإنتاجي ودوره في خلق المنفعة الشكليه



بعد تقسيم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة ويوضح الجدول رقم (3-8) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج .

## جدول رقم (3-8)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة ؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟
- هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية ماسة أم لا ؟
- ما هي التكاليف (العمل — المواد — المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج ؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب ؟
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية ماسة ؟ وتشتمل مع المتطلبات المرجوة ؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟
- ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على سهلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية . الخ ؟
- ما هو عرص البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات ؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة وتأهيل المناسبين ؟ وما هي مستويات المهارة الموجودة لدى المنظمة ؟

## (3) التمويل :

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالي ، والرقابة والتحليل المالي ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ،



والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة .

ولهذا فممن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة الأجل ويبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث الجعالات أو الأجل .

كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتي عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه ، ويوضح الجدول رقم (4-6) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير المعالية للتمويل في المنظمة .

جدول رقم (4-6)

#### تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

— ماهي المعيير التي وضعت لقياس الأداء المالي ؟ وماذا يحدث إذا لم تحقق تلك المعايير ؟

— هل التحليل المالي يظهر أية إنحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة ؟

— هل التحليل المالي تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام ؟ ماهي ؟

— هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تنقص ؟ وفي أي المجالات ؟

— هل الخطط المالية لمختلف الوحدات المرعية تتماشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟

— هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة ؟

— هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفي وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها ؟

— كيف يتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك — النشاطات التي تسجلها في

الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟

— هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للمراقبة على المخزون ؟

— هل الريادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تصخم ؟

— ما هي سبل التقييم غير المعقولة «غير الرشيدة» أو غير العادلة ؟

— هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟

— هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

(4) الأفراد :

نعرف إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتسيير وتنمية والحفاظ على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف المردية والتنظيمية العامة .

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ، مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة .

ويوضح الجدول رقم (5-6) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحي القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد .

جدول رقم (5-6)

#### تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

— هل يوجد تنسيق بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات

وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا ؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الأفراد ؟

— هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تحملها المنظمة ؟

— هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟

وهل يتصهم ذلك العاملين بوصوح ؟

— هل تتم الممارسات والتطبيقات لسياسات (التعيين — الاختيار — الترقية) على

الوجه المطلوب أم لا ؟

— هل تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة؟ أم يوجد بينها تناقض؟ وفي أي النواحي؟

— ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وما هي درجة ولائهم وولائهم لها؟

— هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟

— هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟

— هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟

— هل يتقوّم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هي المجالات التي يتم استحداثها فيها؟

— هل الإدارة تلتزم بالعاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالتقنيات والمنشآت

المستقبلية؟ وهل تسمّى بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟

— ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإداري.

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية، والسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسئولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل توزيع السلطة ومدى التوسع أو التضييق به.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنبؤية من جهة أخرى، مما يؤدي إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأية والأفقية والمخاطبة.

ويوضح الجدول رقم (6-6) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمي والإداري بالمنظمة.

جدول رقم (6-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير مواقف الهيكل التنظيمي والإداري

— هل يوجد شخص أو أشخاص معينون يمشون مركز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم مدبر؟

— هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وما هي لأسباب التي أدت إلى ذلك؟

— هل يظل المديرون في وظائفهم مدة طويلة؟ وماذا يفعل المنظمة بعد مدة المدة المستمرة لمديريها؟

— هل يصبح المديرون أهدأ وصحة لأدائهم؟ ويختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟

— هل الاستراتيجيات التي قدمت لإدارة إحصائية بوصفها تسيير في وصفها الصحيح؟ وهل لها حصة في مجال تحديد الدلائل التي يجب مراعاتها؟

— هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإبداع؟

— كيف يرى المندوبون وبماهي الأطراف الإدارة العمل بالمنظمة؟

— ما هي درجة اللامركزية التي تتم الاستعانة بها؟

— إلى أي مدى تتم الاستعانة من توزيع السلطة؟

— إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في استراتيجيات الأدي؟

(ب) تقييم النواحي الداخلية.

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية

(1) تحليل التنبؤ.

يتم تحليل النسب من طريق إيجاد العلاقة بين التنبؤات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً

## (4) الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المتشابهة :

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقسيم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة، وإن كان من الصعب وجود منظمين تمارن نفس الظروف وهنا وقد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها. حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف، والجدول رقم (6-7) يبين تحليل وتقسيم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين

جدول رقم (6-7)

## تقييم للبيئات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

| درجات القوة  |    |    | لا يوجد اختلاف |    |    | درجات الضعف |  |  |
|--|----|----|----------------|----|----|-------------|--|--|
| 3+   | 2+ | 1+ | صغير           | 1- | 2- | 3-          |  |  |
| العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين                        |    |    |                |    |    |             |  |  |
| ● مجالات التسويق   |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - منتجات الشركة ، ومدى إشباع حط الإنتاج                        |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - مركز المبيعات في عدد محدود من منتجات أو عدد محدود من العملاء |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق                 |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - حصة السوق والأسواق الفرعية                                   |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - دورة حياة المنتجات الرئيسية                                  |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - موارن الأرباح / المبيعات لمنتج                               |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - ماعد «سوريع» العدد ، المحطة ، الرقابة                        |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - معرفة بعاجات أسهل  |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - الانطباع عن السلعة ، الحسنة / السمة / الجودة                 |    |    |                |    |    |             |  |  |
| - الربويع الفعال للمبيعات                                      |    |    |                |    |    |             |  |  |

معينة تأخذ شكل نسبة مئوية «%» أو نسبة متغيرة إلى بعضها « . . . » أو عدد مرات معين « . مرة » . إلخ ، وعلى سبيل المثال :

- في مجال التسويق : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات ، مبيعات كل منطقة ، وكل فرع وكل مندوب .. إلخ .

- في مجال التمويل : السبولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط .

- في مجال الإنتاج والتخزين : الطاقة المستعلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والعامد ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية .. إلخ .

- في مجال الأفراد : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل .. إلخ .

## (2) الأداء التاريخي :

يمكن للمنظمة أن تجري عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي ، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم عمل نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية (  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$  ) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل - رأس المال - الطاقة - المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$  وهكذا .

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية «كلية أو جزئية» لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المبيد أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حدة للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً .

## (3) مقارنة الأداء الفعلي بالخطط :

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له ، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخراطط جمات ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء .

| درجات القوة |    |    | لا يوجد احتلال |    |    | درجات الصعاب |  |  |
|-------------|----|----|----------------|----|----|--------------|--|--|
| 3+          | 2+ | 1+ | صعب            | 1- | 2- | 3-           |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |
|             |    |    |                |    |    |              |  |  |

| درجات القوة   |    |    | لا يوجد احتلال | درجات الصعاب |    |    |
|---|----|----|----------------|--------------|----|----|
| 3+  | 2+ | 1+ | صعب            | 1-           | 2- | 3- |
|   |    |    |                |              |    |    |
| العوامل الداخلية مقارنة بأكبر منافسين                                 |    |    |                |              |    |    |
| - المبيعات والتطوير / التكنولوجي / الابتكار                           |    |    |                |              |    |    |
| - تقديم منتجات جديدة  |    |    |                |              |    |    |
| - الإنتاجية   |    |    |                |              |    |    |
| - الآلية  |    |    |                |              |    |    |
| • مجالات التمويل  |    |    |                |              |    |    |
| - القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل                               |    |    |                |              |    |    |
| - القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل                               |    |    |                |              |    |    |
| - الموارد على مستوى المنظمة ككل                                       |    |    |                |              |    |    |
| - العلاقات مع المستثمرين وحملات الأسهم                                |    |    |                |              |    |    |
| - الاستراتيجيات التمويلية البديلة                                     |    |    |                |              |    |    |
| - تكلفة الدخول ومخاطر الدخول  |    |    |                |              |    |    |
| - نسبة السهم / المكاسب  |    |    |                |              |    |    |
| - رأس المال العامل  |    |    |                |              |    |    |
| - الرقابة الضالعة على التكلفة ، والقدرة على تخصيص التكلفة،            |    |    |                |              |    |    |
| - الحجم التمويني  |    |    |                |              |    |    |
| - نظام المحاسبة التكلفة والتكاليف على التكلفة ، الموارد ، ومخطط الربح |    |    |                |              |    |    |
| • مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية                                  |    |    |                |              |    |    |
| - مساهمة الموظفين والروح المعنوية لديهم                               |    |    |                |              |    |    |
| - الخبرة  |    |    |                |              |    |    |
| - المبادرة الخاصة   |    |    |                |              |    |    |
| - معدل دوران العاملين   |    |    |                |              |    |    |

| العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين   |    |    | درجات القوة |    |    | لا يوجد اختلاف |    |    | درجات الضعف |     |    |
|---|----|----|-------------|----|----|----------------|----|----|-------------|-----|----|
| 3+  | 2+ | 1+ | 3-          | 2- | 1- | صفر            | 3- | 2- | 1-          | صفر | 3- |
| - الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق<br>داعية، لأداء<br>- السياسات الكفء ، والمعاملة بشأن<br>الأفراد<br>- القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة<br>• مجالات الإدارة والهيكل التنظيمي :<br>- الهيكل التنظيمي<br>- الانضباط العام عن الشركة ومكانتها<br>- سجل الشركة بشأن إنجاز الأبحاث<br>- نظام الاتصال<br>- نظام الرقابة على مستوى المنظمة<br>ككل<br>- المناخ التنظيمي والثقافة<br>- استخدام إجراءات وأساليب منظمة<br>في صنع القرار<br>- مهارات الإدارة العليا وإمكاناتها<br>وإمكانياتها<br>- نظام التخطيط الاستراتيجي<br>- المشاركة الداخلية للموارد بين<br>وحدات الأنشطة<br>- موقع المراكز الرئيسة للشركة<br>- تجميع السلطة<br>- مقدرة التفاوض مع أطراف الهيئة<br>الخارجية |    |    |             |    |    |                |    |    |             |     |    |

## (5) الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كنسبة من نسب السيولة - يجب أن تكون 1:2 ، أي أن الأصول المتداولة يجب أن تعطي الحضور للتداول مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة يجب أن تكون 1:1 ، هذا وتعتمد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالي يتعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، فالتنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار وغيرها من أنشطة البنوك، والمشتات النقدية تتعلق سبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والعمليات المقدمة . وغيرها ، ويختلف ذلك عن المشتات التجارية بيع وشراء ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والاستراتيجية .... وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة .

## (6) المقايير الحكمية :

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية - إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها - أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب - في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض الحالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها .

## (ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال بواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية . ومن ذلك على سبيل المثال :

## (1) القيادة في تخفيض التكاليف :

فالم المنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح .

## (2) التميز في المنتجات :

وهذا التميز يمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التميز من خلال تخفيض محاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجيدة المقدمة للمستهلكين كالصيانة أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة . الخ .

## (3) التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق :

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع فمثلاً كسب قطاع من خلال التميز وقطاع من خلال خفض التكاليف وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان .. وهكذا كل قطاع حسب متطلباته .

## • مثال سوني :

يتضح من العرض السابق أن هناك عدداً من العوامل والخصائص لاحتصانها في المنظمة ، ويشتمل الدور الرئيسي للتحليل البيئي في التعرف على نقاط الضعف بما يسهم في تقويتها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التي يمكن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة في بيئتها ، أما نقاط الضعف فهي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية

## (1) فحص العوامل الداخلية

## (2) تحديد أهمية تلك العوامل للمنظمة.

## (3) تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامل بالنسبة للمنظمة .

وتحتاج المنظمة بعد ذلك إلى ترتيب أهمية العوامل بالنسبة للمنظمة بما يدعم قدرتها على التنافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم في هذا الصدد بوضع مقياس متدرج من صفر إلى 10 درجات، يشير الصفر إلى عدم الأهمية ، في حين يدل الرقم 10 على درجة أهمية كبيرة جداً ، بما يفيد في

ترتيب العوامل وفي خطوة تالية يمكن تقييم الأهمية الخاصة بكل عامل في المنظمة من خلال مقياس متدرج ، فمثلاً (5-) تدل على نقطة ضعف كبير جداً ، (صفر) يدل على عدم وجود اختلاف جوهري ، (5+) يمثل نقطة كبيرة جداً وهكذا .



إن تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وتحديد قدرتها على التنافس يمكن تحديده عن طريق زيادة ودعم أهمية قيم لتحديد الوزن الترجيحي ، حيث أن وزن (5+) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافعة للمركز التنافسي للمنظمة في السوق . أما (5-) فتدل على أن هذا العامل غاية في الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في شيء .

ويوضح الجدول رقم (8-8) عينة من تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية في شركة سوني SONY ، وتبين من الجدول أن أفضل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سوني هو سمعة الشركة فيما يخص الجودة العالية وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى ، وكفاءة أداء التخصصين .

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سوني فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الإلكترونية للمستهلك في حين أنها تمثل مجال نمو بطيء مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة ، مما دفع الشركة إلى السعي لخفض مبيعات سوني من الآلات الإلكترونية الاستهلاكية من 80% إلى 50% ، إضافة إلى نقطة ضعف أخرى بارزة تتمثل في التحكم الشديد في الشركة من قبل مؤسسيها ، وقلة خبرة مديري سوني عن الشركات الأخرى المنافسة

جدول رقم (8-8)

تحليل نقاط القوة والضعف في شركة سوني

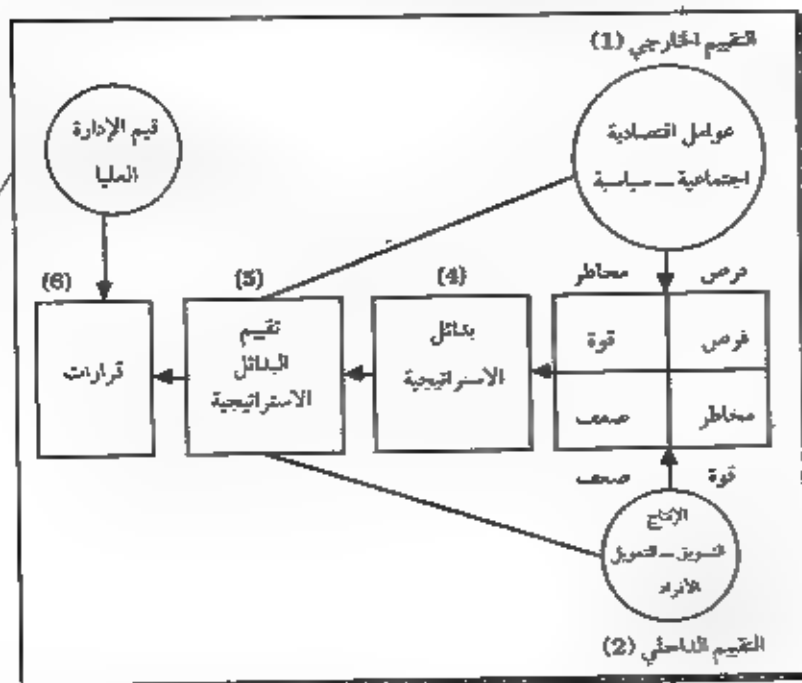
| العوامل                                   | الأهمية<br>(0 إلى 10) | النوع النسبي<br>5+ 0 5- | = الثور<br>الترجيحي |
|---|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| • التسويق:                                |                       |                         |                     |
| — الخصصة التسويقية في السوق المحلي        | 5                     | 3-                      | 15-                 |
| — سمعة الشركة فيما يخص الجودة             | 9                     | 5                       | 45                  |
| — التركيز على الآلات الإلكترونية بمستهدف  | 9                     | 5-                      | 45-                 |
| • التمويل:                                |                       |                         |                     |
| — الاستثمار المالي                        | 5                     | 4-                      | 20-                 |
| — هامش الربح المنخفض للمبيعات الجديدة     | 8                     | 3-                      | 24-                 |
| • الإنتاج والعمليات:                      |                       |                         |                     |
| — ريادة الموزون                           | 6                     | 4-                      | 24-                 |
| — الإمكانيات والتسهيلات القية             | 9                     | 4                       | 36                  |
| • الموارد البشرية:                        |                       |                         |                     |
| — ولاء وانتماء العاملين                   | 8                     | 3                       | 24                  |
| — كفاءة أداء المتخصصين                    | 9                     | 4                       | 36                  |
| • البحوث والتطوير:                        |                       |                         |                     |
| — مظهر تكنولوجيا إلكتروني                 | 9                     | 5                       | 45                  |
| — ارتفاع بنود ميزانية البحث والتطوير      | 8                     | 4                       | 32                  |
| • الإدارة:                                |                       |                         |                     |
| — سيطرة لمؤسسين على الإدارة               | 8                     | 4-                      | 32-                 |
| — السمية الإدارية لجميع العاملين بالإدارة | 8                     | 4-                      | 32-                 |

## تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة لها هو الإنتاج التحليل للتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الشكل رقم (2/6) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات .

شكل رقم (2/6)

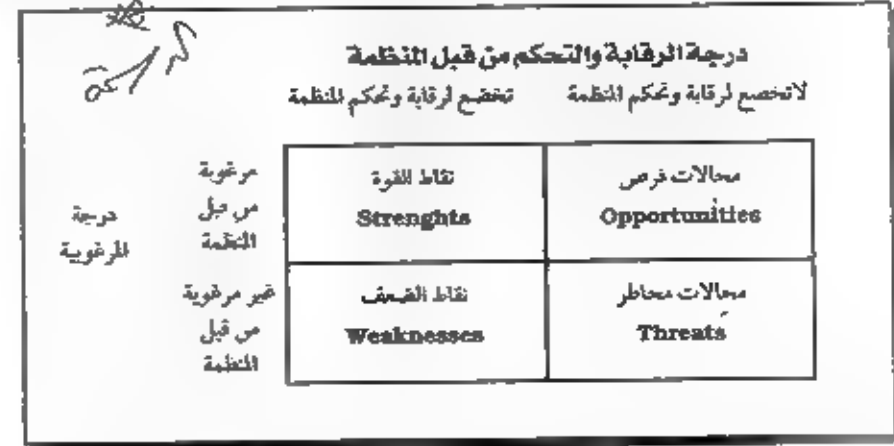
خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات



وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية - كما سبق - في بيانها لنقاط القوة والضعف ، والتي تخرج دراستها مع الفرص والمخاطر السيئة الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل للربع الثالث في الشكل السابق علي المبني في الشكل رقم (3/6)

شكل رقم (3/6)

درجة المراقبة والتحكم من قبل المنظمة



ويصبح من الشكل رقم (3/6) أن تحليل نقاط القوة **Strengths** ، ونقاط الضعف **Weaknesses** ، كذلك مجالات الفرص **Opportunities** ، ومجالات المخاطر **Threats** والتي يشير إليها البعض بتحليل **swot** يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتبط للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة ، ويوضح الشكل أن للمخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لمراقبة سيطرة المنظمة .

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة . بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المنظمة ، ويوضح الجدول (3-6) تحليل **SWOT** في شركة **Gerber** وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال .

جدول رقم (3-6)

نتائج تحليل **SWOT** بشركة **Gerber** لمنتجات الأطفال

| نقاط التحليل   | بيان  |
|----------------|---|
| نقاط القوة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>سمعة وشهرة طيبة - تنوع في المنتجات</li> <li>اسم تجاري واسع الانتشار</li> <li>الاستحواد على نسبة 60% إلى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال</li> <li>إدارة متميزة للبحوث والتطوير</li> </ul>               |
| نقاط الضعف     | <ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة التطرق لسوق البالغين</li> <li>جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير</li> <li>التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى</li> </ul>                                |
| مجالات الفرص   | <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة</li> <li>زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال</li> <li>تصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال</li> <li>التوسع الناجح في الأسواق الخارجية</li> </ul> |
| مجالات المخاطر | <ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية</li> <li>الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين</li> <li>المنافسة الشرسة الشديدة</li> </ul>   |

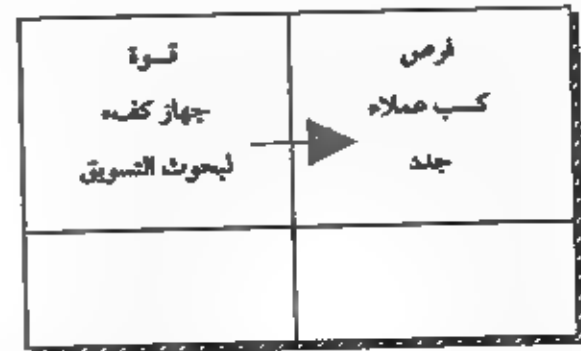
### • الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي ،

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي من أهمها :

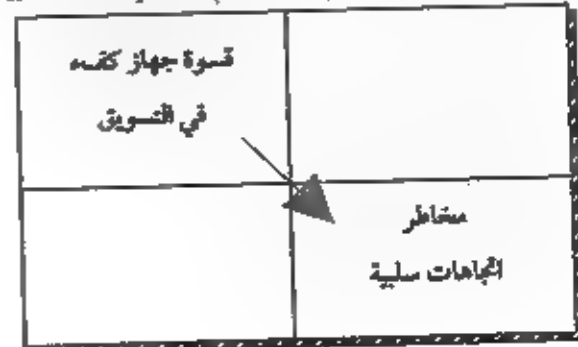
- 1) أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى ، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .



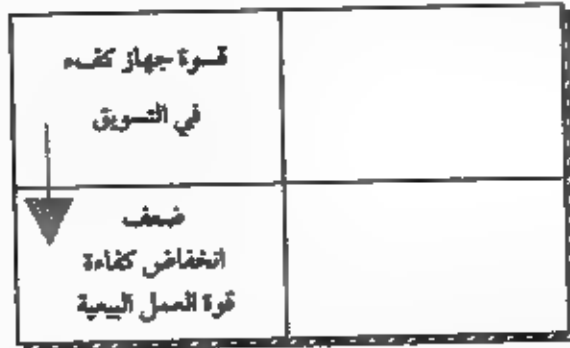
(2) أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة ، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاءه في بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة .



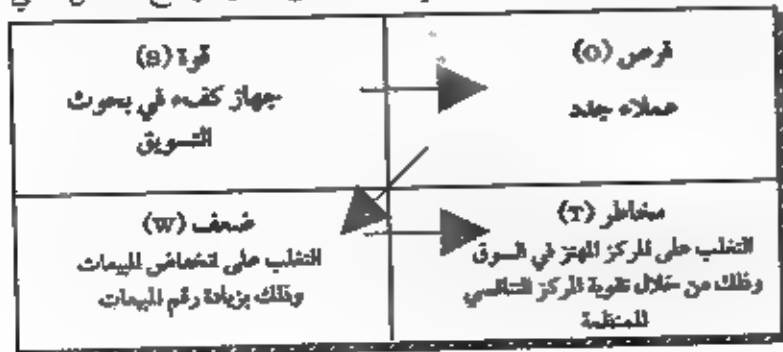
(3) أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر للمخاطر والمعوقات للبيئة قدر المستطاع ، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاءه في بحوث التسويق ، وأن هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها .



(4) أن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها ، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى في بحوث التسويق ، بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم وحراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات .



وبلما العرض السابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة، وما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورتنا للنموذج المبسط السابق عرضه والذي يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفاءه في بحوث التسويق ، والذي يساعدنا في تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحي الضعف على النحو الموضح بالشكل التالي



الهدف من الاستراتيجية  
ذكرها في  
المقدمة  
13

## ● مقدمة ●

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستمثل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقسيم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها .

ولهذا يتناول هذا القسم بدائل الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابقة تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وأخيراً معرض لبعض النماذج التي يمكن استخدامها لاختيار الإستراتيجية المناسبة

وبناء على ما سبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

— العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات .

— تقسيمات البدائل الإستراتيجية .

— نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية .

— العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات :

تعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

1 — الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها .

2 — القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية .

3 — القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .

4 — قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة .

وفيما يلي تيلة عن كل عامل من هذه العوامل :

1 — الأهداف ،

وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في

## ● الفصل السابع ●

### البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives

يقراعتك لهذا الفصل ستتعرف على :

● العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات .

● تقسيمات البدائل الإستراتيجية .

● نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية .

جدول رقم (1-7)

العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

| الاستراتيجية                 | بدائل الاستراتيجية  | الأهداف  | أهم القيود  |
|------------------------------|---|--|---|
| (1) الإبقاء على الوضع الحالي | الإبقاء على الوضع الحالي  | النمو المحدود  | — حصائص السوق الحالي<br>— الموارد التنظيمية   |
| (2) إستراتيجية التوسع        | أ - التركيز   | — الأرباح<br>— كسب قطاع معين   | — المنافسة في الأسواق<br>— معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا   |
|                              | ب - التنوع<br>— التنوع المرتبط  | — النمو<br>— الأرباح<br>— التنوع   | — مدى ملائمة الأسواق والتكنولوجيا<br>— مدى قدرة ومهارة الإدارة على التحول لهذا التنوع   |
|                              | — التنوع غير المرتبط  | — النمو<br>— التنوع  | — القدرة على التحكم في العمليات<br>— التنسيق فيما بين المرحلات<br>— القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية   |
|                              | — التنوع الرأسي<br>— التنوع الأفقي  | — النمو<br>— الرقابة والتحكم   | — مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والاندماج مع شركات أخرى  |
| (3) إستراتيجية الإنكماش      | ج - المشاركة  | النمو والتكامل   | — القدرة على مشاركة شركات أخرى  |
|                              | أ - تخفيض حجم العمليات<br>— الإسلام<br>— شركات أخرى<br>ج - التحول إلى نشاط آخر<br>د - التصفية وبيع الأصول | — تخفيض التكاليف<br>— التمهيد نحو السوق الحالي<br>— الاستثمار في السوق<br>— النمو المحدود<br>— الخروج المباشر من السوق | — حصائص السوق والمعملاء<br>— انحصار الموارد<br>— احتراز الموقف السوقي<br>— ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها<br>— عدم القدرة على الاستثمار في المعاملات مع كافة أطراف السوق |

الخطوات الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتسويق بين هذه الأهداف والتعالي على ما قد يكون بينها من تعارض

## 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ، يجب إنهاؤها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومغوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها .

## 3- القيود الخاصة بشواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة ،

عد دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقعها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها

ويجب ألا تنسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تستخدم عند بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإنجاز من قبل المنظمة

## 4- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :

يتوقف إنجاح أي من البدائل الإستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم .

وبين الجدول رقم (1-7) العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتي ستناولها في الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ - إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم .

ب - إستراتيجية التوسع .

ج - إستراتيجية الإنكماش .

## تقسيمات البدائل الاستراتيجية:

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي :

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo.

2 - إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- إستراتيجية التركيز Concentration Strategy.

ب- إستراتيجيات التنوع: Diversification Strategies

• التنوع المرتبط وغير المرتبط Concentric & Conglomerate Diversification

• التنوع الرأسي والأفقي Vertical & Horizontal Diversification

• التنوع الداخلي والخارجي Internal & External Diversification

ج - إستراتيجية المشاركة Joint Ventures

(3) إستراتيجية الإنكماش Retrenchment Strategy ، والتي قد تأخذ أحد الأشكال

التالية:

أ- تخفيض حجم العمليات Cutback

ب - الاستسلام لشركة أخرى Captive Company

ج- التحول الكلي لنشاط آخر Transformation

د- التصفية وبيع الأصول Liquidation Strategy

وفيما يلي نبذة عن كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات .

(1) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، ممزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

أ- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، وللمناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقييم أعمالهم ، وحتى لا يسبب النمو المتسارع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت .

ب - قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات .

ج- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح .

هـ - قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها .

و - عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال

ز - القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

- السكان . وذلك عندما ينجم نمو السكان بالبطء أو بالتناقص وتوقع تناقص عدد المستهلكين منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة .

- الموارد الطبيعية . وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة مادية أو من الصعب الحصول عليها

- التكنولوجيا : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها .

ومن أهم المخاطر التي تضرر لها المنظمات التي تتبع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ - التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية : فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات

المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، وهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها ومكبتها معها .

ب - تسرب الكفاءات والمهارات البشرية، فثبات الأحوال على ما هي عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والتقدم .

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع :

ويشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح .

- مكانة أقوى للمنظمة

- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة .

- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير .

- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل .

- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ووجبات العملاء .

- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية .

- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات

وغيرها .

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات ، وذلك على النحو التالي :

1/2 إستراتيجية التركيز :

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد متخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين .. وهكذا

ويوضح الجدول رقم (2-7) أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز .

جدول رقم (2-7)

أهم الأبعاد للمكانة الإستراتيجية التركيز

• التركيز على العملاء :

- الاعتماد على العملاء الحاليين :

- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء

- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة ضافح التي يحققها .

- إنتاج خط للمنتجات (الأحجام) (البدائل) (أنواع)

• جذب عملاء المنافسين :

- زيادة الجهود الترويجية .

- الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار

• جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :

- الإعلان عن استجابات جديدة

- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة

- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)

- التركيز على المنتجات .

- تباين وإحلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين

- تبعة تطوير استخدامات جديدة للمنتج

- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج

- التركيز على التكنولوجيا :

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة

- تحسين جودة المنتجات

- تطوير استخدامات ومواقع جديدة للمنتج

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها :

أ- الاستفادة بمزايا التخصص ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والإستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء .. وغيرها

ب- القدرة على التجديد والتطوير ، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتمتعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها

ج- إكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات .

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبها ، لسبب أو لآخر ، ومن بين تلك الأسباب :

أ- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة .

ب- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل .

ج- التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز ، إذ لا بد من أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة .

د- الانحياز إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للعملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة .

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفف من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر .

و- عدم التعرض للتوقف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية .

## 2/2- استراتيجيات التنوع ،

تستخدم استراتيجيات التنوع من أجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، إن العرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يمتشي مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومشتيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط .

كما أن الشركة قد تختار التنوع الداخلي ، وذلك عندما تتصلل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة ، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهي حيثتد تكون قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي .

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنوع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنوع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنوع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ تنوع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة . وفيما يلي تبنة عن إستراتيجيات التنوع السابقة :

### 1/2/2- التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط :

#### - التنوع المرتبط :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة .

#### - التنوع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط

الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التوزيع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد يتجسم هذا التوزيع لأن ممرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي ، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التوزيع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تنسم به عمليات وأنشطة الشركة

## 2/2/2 - التوزيع الداخلي والتوزيع الخارجي :

### - التوزيع الداخلي :

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية .

أ - دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية .

ب - جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل .

ج - تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يقيد المنتجات الحالية والجديدة معاً .

د - تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر .

### - التوزيع الخارجي :

أ - الاندماج يمثل اندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التوزيع الخارجي ، ويمثل في انضمام شركتين أو أكثر ودمج أعمالهما لتكون منظمة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .

ب - شراء شركة أخرى يمثل الشكل التالي من أشكال التوزيع الخارجي في شراء شركة

أخرى ، وباكتساح عملية الشراء تحقّق الشركة المشتراء كيانها بحيث تنوّب تماماً في الشركة المشتريّة

### دواعي التوزيع الخارجي :

تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

(أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التوزيع الداخلي .

(ب) الإطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .

(ج) تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرباحها واعتماداتها .

(د) العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها .

(هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة .

(و) تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .

(ز) تقليل وتجميع المنافسة بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها .

هنا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموتها ، ومن الأسباب الداعية لأن تباع الشركة نفسها لأخرى ما يلي :

(أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع .

(ب) زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد .

(ج) استمرار نشاط الشركة .

(د) الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية .

(هـ) التغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركة مثل الإدارة العليا وانخفاض الموارد ، ومشاكل التمويل ، ومشاكل الضرائب ، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة .

### الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التوزيع الخارجي :

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التوزيع الخارجي سواء في حالة الاندماج ، أو شراء شركة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي

(أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المستولة ، خاصة توقعات الربحية .

(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين التضمين .

(ج) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين .

(د) اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج إدماج متكامل يقوم على المودة والصدق .

(هـ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج

(و) الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .

وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سويًا ، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي لفشل الإدماج أو الشراء ، من بينها :

أ- المبالاة في الدفع للشركة المشترية

ب- افتراض أن المنتجات مستمرة في أدائها بنفس الجودة .

ج- إتمام إجراءات الإدماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه .

د- التوسع والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تمامًا للشركة المشترية .

هـ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشترية والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية .

و- تحمل مشاكل وأعباء الشركة المشترية والتي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد .

3/2/2 التنوع الأفقي والرأسي :

— التنوع الأفقي :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تعد أشكال التنوع الأفقي على النحو التالي :

• تنوع أفقي مرتبط :

1- يتم داخلياً . وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية .

2- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع هي أسواق جديدة .

• تنوع أفقي غير مرتبط :

1- يتم داخلياً عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي والدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة أخرى تمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة .

2- يتم خارجياً : عند الاتجاه للإدماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق .

— التنوع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام ، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك ، ومن ثم فكلما تنوع الشركة عملياتها وتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي الأمامي ، ولهذا تعد أشكال التنوع الرأسي على النحو التالي :

• التنوع الرأس الخلفي :

1- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .

2- قد يكون غير مرتبط . عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي .

كذلك قد يمتد إلى تلك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

• التنوع الرأسي الأمامي :

1- قد يكون مرتبط : عندما تنجح الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية .

2- قد يكون غير مرتبط . عند رغبة الشركة في فتح منافذ مخرجة لا تتعامل مع حط المنتجات الحالي .



كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية .  
3/2 المشاركة :

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي :

أ - الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

ب - توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة .

ج - الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين .

د - التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، ومحاشي نقاط الضعف، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل .. إلخ .

هـ - دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير .

و - قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي

ز - قد تستخدم لاقتحام مجال للمعاملات في دول معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة

ورغم ما حققته هذه الاستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وصول المستويات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المحتملة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما

(8) إستراتيجية الإنكماش :

نعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

أ - استراتيجية تخفيض حجم العمليات .

ب - إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى .

ج - إستراتيجية التحويل كلية لنشاط آخر

د - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه الإستراتيجيات :

1/3 إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو أحد

من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل .

ومن المبررات الرئيسية لتبني إستراتيجية التخفيض ما يلي :

أ - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة ، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية .. إلخ .

ب - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية .

ج - ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي .

د - الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى

يسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر

هـ - الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات .

(2/3) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم إتباعها عندما تباع الشركة معظم منتجاتها لممبل واحد يقوم هو بتسويقها وتحمل هي من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطي ذلك للشركة السيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات .

## ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية :

- أ - ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة ، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين و ... وغيرها
- ب - ضمان بيع المنتجات ، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدة زمنية معينة .
- ج - تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة
- د - المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض الشركات الحديثة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ، ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذي بدأت به .

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو لتمكين والتعرف على السوق ومعاملاته ، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي :

- أ - أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستعكس عليها بصورة مباشرة .

- ب - أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند إختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتراز مراكزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة .

## 3/3 - إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

## ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي :

- أ - إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة .
- ب - وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضماً أفضل للشركة .
- ج - تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات .
- د - تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة
- هـ - تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحول .

## 4/3 - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة .

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية :

- أ - انخفاض المتأبلة التي لحقت بالشركة .
- ب - ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها .
- ج - انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة .
- د - عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها
- وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها . كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعاً للدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة .

## نموذج متكامل للبيانات الاستراتيجية :

يوضح الشكل رقم (1/7) نموذج متكامل للبيانات الاستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لها ، ففي المربع (1) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب

شكل (1/7)

## نموذج متكامل للبيئات الاستراتيجية

| مضيف | الوضع البيئي للمنظمة   |  | قوى |
|------|--|--|-----|
|      | (أ) الشركة المهددة   | (ب) الشركة الخالصة   |     |
| قوى  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإبقاء على الوضع الحالي</li> <li>- التنوع المرتبط</li> <li>- التنوع غير المرتبط</li> <li>- التحول لنشاط آخر</li> <li>- المشاركة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز</li> <li>- التنوع الأفقي</li> <li>- التنوع الرأسي</li> </ul>  | قوى |
|      | (د) الشركة ذات المشاكل   | (ج) الشركة المحظوظة  |     |
| ضعيف | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض حجم العمليات</li> <li>- الانسحاب لشركة أخرى</li> <li>- الصفقة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض حجم العمليات</li> <li>- الانسحاب لشركة أخرى</li> <li>- الاندماج - التركيز</li> <li>- المشاركة - الصفقة</li> </ul> |     |

الوضع الداخلي للمنظمة

وفي المربع (ج) توجد الشركة المحظوظة . وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً ، القوي شيئاً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبني إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية . كما يمكنها اتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية هذا ، ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية الانسحاب لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي .

ويمكن للشركة التي تقع في المربع (ج) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة) . وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها وتملكاتها إذا أحسّت بأنه لا مفر من ذلك أو لأن مزاياه أفضل من الاستمرار في السوق .

بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجية التركيز ، فالشركات في هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صاعاتها ، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي ، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تنبثق أيضاً إستراتيجية التنوع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تنوعاً للخلف أو للأمام ، ولا يقتصر النجاح من البيئات الاستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنوع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة

أما في المربع (ب) فتجد الشركة المهددة . تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقعها البيئي خارجياً ضعيف لوجود محاطر وتهديدات بيئية ، مثل تلك الشركة قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً ، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها ، ويمكن للشركة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنوع المرتبط أو التنوع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تبني إستراتيجية المشروعات المشتركة المشاركة مع شركة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للشركة الأخرى ، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها ، ويعنى آخر يمكن الاعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية .

وأخيراً ، وفي المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهي الشركة المضعفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض ، أو إستراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى والتي تمثل المتقد في هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة متردى متجانها ، وتبيع أصولها ، وتصفي أعمالها

12

## • الفصل الثامن •

### الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

يقراءتلك لهذا الفصل ستعرف على :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting .
- مصفوفة جماعة شل DPM Shell .
- مصفوفة جينرال إلكتريك General Electric Matrix .
- للمعايير الواجب مراعاتها لتجاح الاختيار الإستراتيجي .

## ● مقدمة ●

خلصنا في الفصل السابق إلى أن هناك عدداً من الإستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل في ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات ، فالمنظمة قد تدير على نفس النهج الحالي ، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الوضع الحالي وقد تتواءم للمنظمة وتساعد على بعض الظروف فتتيح إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ول سوء بعض الظروف والعوامل - الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الإنكماش.

ويعد هذا الفصل استكمالاً للفصل السابق ، إذ ستعرض فيه لبعض النماذج التي تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات - هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم الربط بين ما تم عرضه في كل من الفصلين الخامس والسادس (تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك في الفصل السابع (بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفة التي تواجه المنظمة .

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

- مصفوفة جماعة شل DPM Shell .

- مصفوفة جينرال إلكتريك General Electric Matrix .

- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة ، والمتفق عليها بفرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات .  
ويمكننا في هذا الصدد عرض النقاط التالية :

(1) متغيرات نموذج جماعة بوسطن

(2) العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج .

(3) الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن .

(4) معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن .

وفيما يلي نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة .

● متغيرات نموذج جماعة بوسطن ،

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين .

- المتغير الأول : المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقي .

- المتغير الثاني : معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الرأسي .

وهكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة . كما يتم الأخذ في الاعتبار نواحي قوة المنظمة وضعفها الداخلي بما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق ، ويوضح الحصة التسويقية التي تحصل عليها المنظمة ، ويوضح الشكل رقم (1/8) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن .

## شكل رقم (1/8)

## أبعاد ومقدرات نموذج جماعة بوسطن

| علامات الاستهام<br>Question Marks                        | النجوم<br>Stars   |
|--|---|
| درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة  | درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية  |
| الكلاب<br>Dogs   | البقرة الحلوب<br>Cash Cows                              |
| حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة | حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة |

معدل النمو  
عند تخطي  
المنافسة  
التي  
تتطلب  
إلها  
المنظمة  
منخفض

مرتفع

منخفض

## المركز التنافسي للمنظمة الحصة السوقية

من الشكل رقم (1/8) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة في ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها - المركز التنافسي للمنظمة (الحصة السوقية) ، ومعدل النمو في النشاط ، يمكن بيانها على النحو التالي :

• المربع الأول النجوم (Stars) درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية . ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى ، مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة . كما أن معدل النمو في النشاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم سمات هذا المربع على النحو التالي :

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق .

- نزاد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة .

- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة .

- تنسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة

إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف ؟

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إنتاج إستراتيجية النمو والتوسع للمنظمة لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط في السوق - فلا شك سيمقد مركزها التنافسي القوي ، رغم التدفق النقدي الكبير ، لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات ... ، فالإلتصاق على البحوث والتطوير ، واستمرار الإعلان ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الحالة تتمثل في إستراتيجية النمو والتوسع بأي من أشكالها السابق عرضها

• للمربع الثاني . البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ، في حين ينسم معدل النمو في النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فإن المنظمة في هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط أخذ في التدهور والانهيار .

ومن أهم سمات هذا المربع ما يلي :

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره .

- عاليا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج .

- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبفوة

إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف ؟

تعتمد الإستراتيجية التي تبناها المنظمة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط..... . أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى

● المربع الثالث : علامات استفهام (Question Marks) درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها ، وفي الوقت الذي يتم فيه النشاط بالانتعاش والمو

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :

— انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط .

— تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات .

— إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة .

— عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق .

إذاً ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

إن المنظمة في مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدي للانتقال بنشاطها إلى المربع الأول ، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنظمة مميزات هذا المربع الذي يتم بحصة عالية في السوق بمتوسط نمو مرتفع ، هذا وإلا فقد تنزل المنظمة إلى المربع الرابع الذي يشير إلى حصة منخفضة في السوق من ناحية ومعدل نمو منخفض في النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة من ناحية أخرى .

إن المنظمة يمكنها حينئذ اتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تحطيم موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق . كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش .

● المربع الرابع : الكلاب (Dogs) حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضاً ، ففي هذه الحالة لا تكون للمنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق مما يمثل موقفاً لا تحسد عليه المنظمة ، فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهي مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق .

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :

— انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن

— تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر .

— عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة .

— تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها

إذاً ما هي الإستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة في مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى اتباع إستراتيجية الإنكماش بأي من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها ، وقد تسحب الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمتها ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أنسب لها من الاستمرار في السوق .

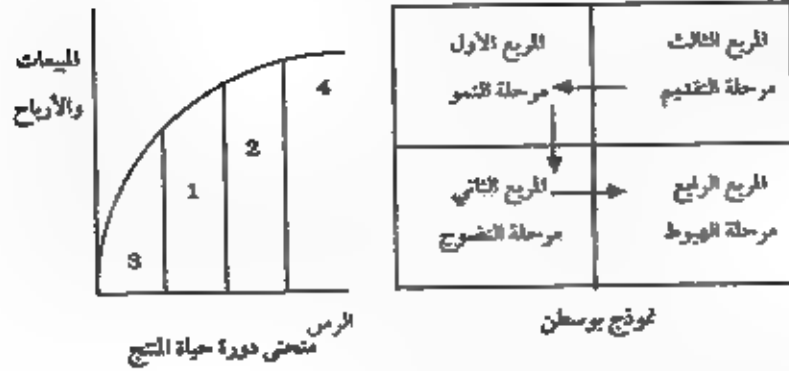
العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :

إن النموذج لجماعة بوسطن ليجد تدرجاً —أحداً شكل التقدم والتطور — منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداءة الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثاني ثم أخيراً المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر

إن المنتج في مرحلة التقدم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسّن خطواتها الأولى في السوق .

شكل رقم (2/8)

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

1- تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمرحلة التالية :

(أ) تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات .

(ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي ، أي تحديد كل من :

- معدل النمو في السوق .

- الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات .

(ج) تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة .

(د) اختيار الاستراتيجية الملائمة ، يجب على المنظمة عند اختيار الاستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :

ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو .

وفي الغالب فإن المنتج سيمتدح إلى موقف «الربع الأول» إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتراد معدل النمو في السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة في السوق بما يؤدي لتوطيد موقعها التنافسي ، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج ، والتي تنسم فيها منتجات الشركة بالانتشار وتعاظم استثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها .

وفي مرحلة النضج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من الربع الأول إلى الربع الثاني الذي ينسم بمعدل نمو منخفض في السوق ، ومع ذلك يستمر للشركة - نسبياً - مركز تنافسي قوي طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتعاظم على مركزها في السوق .

وتعد مرحلة النضج من المراحل الحرجة في دورة حياة المنتج ، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للشركة «وهي مرحلة النمو» ، ولهذا فإن مرحلة النضج تتأثر في أوائها بالمرحلة السابقة فتجد أن هناك نمواً في المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففي نهايات هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قیادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها ، أو تتحلل عن هذا المركز ويدخل منتجاتها أو منتجاتها في مرحلة الهبوط التي تشير إلى الربع الرابع .

وفي مرحلة الهبوط (التدهور) التي تنسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجات الشركة تنتقل إلى الربع الأخير ، ويعني ذلك انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق .

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2/8) .



— أن تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصححاً بتحديد مدى «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة مواجهتها في ضوء مولدها المتاحة .

— يجب التمييز بين نتيجة التنازلات «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول «النجوم» وتلك التي قد تؤدي بها إلى مرحلة الاسحاب «المربع الرابع» .

— يجب القيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة في ضوء التغيرات في البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حدة .

**مواقف تطبيق نموذج جماعة بوسطن :**

من أهم المواقف التي تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

(أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقي مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصنوفة دون مساعدة الرأي الشخصي للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة . وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقدة .

(ب) الإيجاز والإحكام الظاهري فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من التغيرات التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية ، ففي موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة التغيرات التالية .

— درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين .

— شكل ومعدل التدهور

— هيكل الطلب في السوق

— مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات .

(ج) تقوم المصنوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصنوفة غير صحيحة نسبياً .

(د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الإستراتيجية الملائمة ، ومن ثم فإن الشركات التي تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصميم في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة في السوق ، وذلك من خلال اتباع الآتي :

— تحديد القطاعات السوقية المهمة من جانب المنافسين ، والتي تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر .

— الاستخدام الأمثل لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقي متميز .

— تجنب الاعتماد على سياسات التوزيع التي يتبعها كبار المنافسين .

#### **مصنوفة شل DPM Shell**

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصنوفة السياسة الموجهة لشركة شل **The Shell Directional Policy Matrix (DPM)** وهي محصلة تطوير مصنوفة BCG وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة

وتتضمن تسعة خلايا بدلية يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للشركة والذي يقابل الحصة السوقية في مصنوفة BCG كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصنوفة BCG . وتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : نوع السلعة — معدل نمو السوق — موقف الصناعة — الظروف البيئية .

## (2) المحاولات الجادة ،

تتطوي هذه المرحلة على تكثيف الجهود الاستفادة من جدبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار ، في مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة في خدمة السلعة نفسها .

## (3) القيادة ،

تهدف الإستراتيجية في هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع ، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي ، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة .

## (4) النمو ،

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة في هذه الحالة تحقق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى

## (5) التجنب ،

موقف المنظمة في هذه الحالة يشابه تماماً مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، ويسفي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للاتفاق على السلع الأخرى ، ولكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تنسم بأنها قصيرة الأجل .

## (6) التقدم الحذر ،

في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها ، ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد ، إذ أن الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية .

## (7) التحرك الانسحابي ،

في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحاور الأتية إلى : جذاب - متوسط - غير جذاب ويتحدد المركز التنافسي للمنمة في ضوء عدة متغيرات من أهمها : طبيعة السوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسملة .

ويمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحاور الرأسي إلى : قوي - متوسط - ضعيف ويوضح الشكل رقم (3/8) نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التي اقترحتها شركة شل تحت اسم DPM Shell .

## شكل رقم (3/8)

## مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

## ربحية السوق

|       | جذاب                 | متوسط               | غير جذاب            |
|-------|----------------------|---------------------|---------------------|
| قوي   | التحرك والإنتلاق (1) | التحرك الإيجابي (8) | عدم الاستثمار (9)   |
| متوسط | المحاولات الجادة (2) | التقدم الحذر (6)    | التحرك الإيجابي (7) |
| ضعيف  | القيادة (3)          | الانسحاب (4)        | التجنب (5)          |

المركز التنافسي للمنظمة

من الشكل رقم (3/8) يتضح أن هناك تسع حلولا يمكن بيان نفة عن كل منها على النحو التالي .

## (1) التحرك والإنتلاق ،

في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع حيث تتطوي على اختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استقرار الوضع الحالي

## (9) عدم الاستثمار

المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة. وتعتبر مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع ، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر ، واعتمادها على دورة حياة السلعة .

\*\*\*

## مصفوفة جينرال إلكتريك

تعد مصفوفة شركة جينرال إلكتريك Matrix of General Electric التي قدمتها للشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهي قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التي وضعها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ - جاذبية الصناعة على المدى البعيد .

ب - المركز التنافسي للمنظمة (قوة الأعمال) .

يتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً نتج لنا مصفوفة جينرال إلكتريك تسع خلاصات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات في عاملها الاثنى الأساسيين وليس فقط معدل النمو في النشاط والحصة التسويقية . ويوضح الشكل رقم (4/8) مصفوفة شركة جينرال إلكتريك .

ويتضح من الشكل أن المحور الراسي يشير إلى جاذبية الصناعة وتتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، وبذلك المحور الأفقي على المركز التنافسي للمنظمة وتتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلاصات منها ثلاث خلاصات تتميز بالحد على الإطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلاصات تخسر وتطالب بالعكس

والتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي بالإضافة إلى ثلاث خلاصات تزيد حدة تحديد جاذبية الصناعة بالدرجة المتوسطة بالتوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معاً .

خطوات تطبيق نموذج جينرال إلكتريك :

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة :

1- إختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة .. وغيرها .

2- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظم بحيث يكون المجموع واحد صحيح .

3- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن :

(2) ليست جاذبة على الإطلاق (5) جاذبة جداً

4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة .

شكل رقم (4/8)  
مصفوفة جينرال إلكتروك

| قدرات وإمكانات المنظمة  |
|-------------------------|
| الحصة التسويقية         |
| هوامش الربح             |
| المنافسة على السعر      |
| معرفة السوق والعملاء    |
| معرفة نقاط القوة والضعف |
| مدى المنافسين           |
| الإمكانات التكنولوجية   |
| فلسفة الإدارة           |

المركز التنافسي للمنظمة

| ضعيف | متوسط | قوى |
|------|-------|-----|
| ج    | ب     | ا   |
| د    | هـ    | ز   |
| ط    | ق     | د   |

مربعات تشير إلى ضرورة الإنطلاق والاستمرار والتقدم

مربعات تمثل تنبهات للتمهل والانشغال

مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

| الآثار البيئية        |
|-----------------------|
| حجم السوق ومعدل النمو |
| هامش أرباح الصناعة    |
| قوة المنافسة          |
| الموسمية              |
| الدورات الاقتصادية    |
| التكنولوجيا           |
| الآثار الاجتماعية     |
| البيئة التشريعية      |
| الموارد البشرية       |

ويوضح الجدول رقم (2-8) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة  
جدول رقم (2-8)

مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

| معايير الجاذبية | الوزن | التقدير | نتيجة الوزن |
|-----------------|-------|---------|-------------|
| الحجم           | .15   | 4       | .60         |
| النمو           | .12   | 3       | .36         |
| التميز          | .05   | 3       | .15         |
| نوع المنتج      | .05   | 2       | .10         |
| هيكل التكاليف   | .05   | 3       | .15         |
| ربحية الصناعة   | .20   | 3       | .60         |
| دور التكنولوجيا | .10   | 4       | .40         |
| قابلية التوسع   | .05   | 2       | .10         |
| المسؤولية       | .05   | 2       | .10         |
| قبول العملاء    | .10   | 5       | .50         |
| تأثيرات الضريبة | .08   | 4       | .32         |
| جسماء           | -     | 4       | -           |
| بيئية           | -     | 4       | -           |
| قانوني          | -     | 4       | -           |
| إستراتيجي       | -     | 4       | -           |
| مجموع           | 1.00  |         | 3.38        |

## الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمنظمة

1 - تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقي، والمنافسة السعرية، والتوزيع، ومقدرة الأفراد والانطباع العام .. وغيرها.

2 - تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنظمة.

3 - وضع تقدير لمصادر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس:

(1) مركز تنافس ضعيف جداً، (5) مركز تنافس قوي جداً.

4 - الحصول على الوزن للترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

ويوضح الجدول رقم (2-8) مثال كيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة.

## الخطوة الثالثة: تقدير نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السابق يمكن

تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة

الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالي في السوق على شكل

مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسي.

## جدول رقم (2-8)

## مثال كيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة

| عوامل النجاح الأساسية           | الوزن | التقدير | نتيجة الوزن |
|---------------------------------|-------|---------|-------------|
| نصيب السوق                      | 10    | 5       | 50          |
| معد نمو وحدة الأعمال            | -     | 3       | -           |
| نطاق حصة الإنتاج                | 5     | 4       | 20          |
| فعالية مبيعات التوزيع           | 20    | 4       | 80          |
| المالئ وفوائد الحسابات المهمة   | -     | 3       | -           |
| مداخلة السعر                    | -     | 4       | -           |
| فعالية لإعلان واندعاية          | 5     | 4       | 20          |
| موقع وحدائق السهيلات والإمكانات | 5     | 5       | 25          |
| نفسرة وإنتاجية                  | -     | 3       | -           |
| تأثيرات محي الخبرة              | 15    | 4       | 60          |
| تكنة بؤك الحام                  | 5     | 4       | 20          |
| التقييم انصايه                  | -     | 4       | -           |
| نوعية السلعة السية              | 15    | 4       | 60          |
| عوائد ومركز البحث وتطوير        | 5     | 4       | 20          |
| التخلص من البؤله                | 10    | 5       | 50          |
| مقدرة الأفراد                   | -     | 4       | -           |
| الانطباع العام                  | 5     | 5       | 25          |
| مجموع                           | 100   |         | 430         |

ويوضح الشكل رقم (8-8) مصفوفة جينرال إلكتروك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة ونصبيها في السوق .

شكل (8/8)

مصفوفة جينرال إلكتروك  
المركز التنافسي للمنظمة

|       |                |                  |                |
|-------|----------------|------------------|----------------|
|       | قوي            | متوسط            | ضعيف           |
| مرتفع | ب<br>1         | جـ<br>2          | علامات استفهام |
| متوسط | د<br>3         | و<br>4           | خاسرون         |
| منخفض | ن<br>5         | متوسطة<br>ر<br>6 | خاسرون         |
|       | متجهز<br>أرباح | خاسرون           | خاسرون         |

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

### المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي

يتضمن اختيار الاستراتيجية التصرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً بجزءاً ، ولكن في معظم الأحيان يجب اتخاذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة «المنافس السياسي» ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية ، ومركز المنظمة في الصناعة

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :

### (1) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية :

أ- دراسة خبرة الأفراد ب- دراسة خبرة المنظمة

### (2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة :

أ- دور الإدارة العليا ب- دور الإدارة الوسطى

### (3) مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله :

أ- للمخاطر المحدودة ب- للمخاطر العالية

### (4) عنصر الزمن «التوقيت المناسب» :

أ- الوقت الناجح للاختيار ب- توقيت العوائد

ج- توقيت اعتماد السوق .

### (5) الموارد التنظيمية :

أ- الموارد المادية ب- الموارد البشرية

ج- الموارد المالية

### (6) مركز المنظمة في الصناعة :

أ- المنظمات الرائدة ب- المنظمات التابعة

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة

### (1) دراسة الخبرة الماضية :

عادة ما يملك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما أنتهجه في الماضي ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبديل التي سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية .

إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت وللجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم من أهميته - قد يعد من قدرة المنظمة على التعبير والمضاغل بكفاءة مع يشنها الحالية

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

#### أ- دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبناها أم فشلت .

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحي الضعف والقصور لمعالجتها ومحاولة تفاديها

#### ب- دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقسيم أي إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي :

— إن الإستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً

— أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الحذب/ الدفع. إذ أن متخذي القرار يندفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها .. وهكذا .

— وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتصم مع الإستراتيجيات القديمة .

— وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حيثئذ يبدأ القادة بمراجعة تغييرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية .

#### (2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة : المتاح السياسي :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات ، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى .

وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

#### أ- دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تتأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسية السائد في المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسية ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل . كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول .

#### ب- دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة ، وهم لكي يحافظوا على مكانتهم وغاسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين ، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات رؤوسهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات وغيرها ، وهم في ذلك يعتمدون على أداء رؤوسهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع رؤوسه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا .

#### (3) مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله :

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر

لمجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية .  
وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الاستراتيجية  
التي سيتم اختبارها ، وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة :

#### أ - المخاطرة المحدودة :

إن الإدارة تسم بالليل للمخاطرة المحفظة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية  
وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة  
اعتماداً كبيراً ، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تجنبها ،  
ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغير الجزئي في بعض أركانها محاولة للتكيف  
مع التغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري  
الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا .

#### ب - المخاطرة العالية :

إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة  
الهجومية ، وغالباً ما تنهني مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في  
البيئة .

#### (4) «تخصر الزمن» التوقيت المناسب» :

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى  
الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق  
إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة ، هذا إلى  
جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها .

لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

#### أ - الوقت المتاح للاختيار :

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة  
فرصة أكبر لدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات

المرجوة - تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة - هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد  
عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء  
عمليات التقييم

#### ب - توقيت الموائل :

يعد توقيت الموائل مهم أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات  
الإدارة ، فهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة . يلاحظ أنه كلما كان  
تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى  
دراساتها والاستعداد لها .

#### ج - توقيت استعداد السوق :

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، بما  
يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق .

#### (5) الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ،  
وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما  
قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

#### أ - الموارد المالية :

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يتيح للمنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين  
البائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ،  
وموارد الشركة المالية على قدر توافرها دائماً تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها .

#### ب - للورد المادية :

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات .. وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق  
إستراتيجية معينة دون أخرى .



## ج - الموارد البشرية :

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب تقسيم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة ومحاولة توفير ما تحتاج إليه من موارد بشرية .

## (6) مركز الشركة في الصناعة :

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

## أ - للمنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع .. وعيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية للحفاظ على مركزها الحالي .

## ب - المنظمات التابعة :

تشتمل بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعد بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو

## • الفصل التاسع •

## تطبيق الاستراتيجية

## Strategy Implementation

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف على :

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية .
- إطار مآكيتزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية .
- متطلبات تطبيق الإستراتيجية .

## ● مقدمة ●

تاولنا في المصوّل من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، واتباعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، ونعرضنا للبدائل الإستراتيجية بصفة عامة وأخيراً بيّنا كيفية الاختيار الإستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بنماذج جماعة بوسطن الاستشارية .، ونموذج السياسة الموجهة لشركة شل ، جيتزال إليكتروك ، والمعايير التي يجب دراستها وتحليلها لنجاح الاختيار الإستراتيجي

وفي هذا الفصل نعرض لعملية تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها وذلك من خلال تناولنا الموضوعين التاليين :

١- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية

٢- متطلبات تطبيق الإستراتيجية .

٣- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها ، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة عملية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(1) أ- إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق .

ب- إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج .

(2) أ- تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية .

ب- يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة .

(3) أ- إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي .

ب- إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية .

(4) أ- تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة .

ب- يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة .

(5) أ- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد .

ب- يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد

إن مقاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح . في حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ، وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية . إلخ) ، فيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان موظفين جدد ، وتغيير إستراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم إجراءات للرقابة على التكاليف ، تعديل إستراتيجيات الإعلان ، تنمية نظم التسهيلات الديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين مما يتعلق بتطبيق الأعمال حسب الكفاءة .، إلخ ، هذه الأنماط وغيرها مما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها في منظمات الأعمال الخدمية ، وقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية Consulting Firm McKinsey & Company نموذج عرف بإسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية The Seven S Framework ويوضح الشكل رقم (1/9) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

وتوضح من الشكل رقم (1/9) أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتمثل فيما يلي :

(1) الإستراتيجية Strategy : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد .

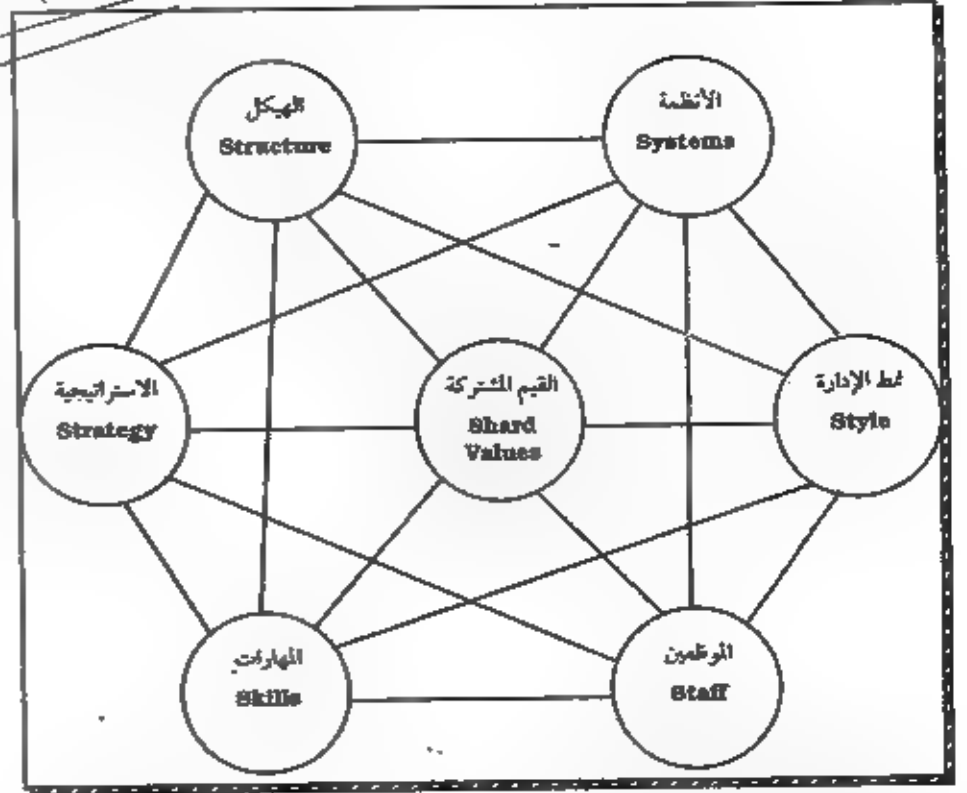
(2) الهيكل Structure : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

(3) الأنظمة Systems : وتندل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم اللواتر الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل

(4) نمط الإدارة Style . ويمثل غط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهماً ويحتاج إلى أعز الموارد مادة ويشر

شكل رقم (1/8)

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية



ووقتاً ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .

(5) الهيئة الإدارية Staff . ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بمحاصنهم الديمغرافية بما يمد لتنفيذ للفعال الإستراتيجية .

(6) القيم المشتركة Shared Values وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والمسموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالباً لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما نبر عن الأفكار العريضة

لتوجهه المستقبلي الذي ترزب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

(7) المهارات Skills : وتمثل القدرات والإمكانات ، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعروف إلى واقع عملي ، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .  
متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التطبيق يحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد ، فعند تحديد الإستراتيجية المناسبة نجد أننا في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمخاطر كما نحتاج لدراسة وتقويم الإمكانيات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف هذا إلى جانب وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة . وأخيراً تحديد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة . أما فيما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية فإن الأمر هنا يشمل كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق . ومن أهم الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات .
  - تحديد للهام الأساسية التي يجب القيام بها .
  - تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد .
  - التنسيق بين المهام المختلفة .
  - تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية
  - تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات .
  - تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معاً .
  - وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة
  - وضع نظام للرقابة والمخافز والمجازفات بالنسبة للأفراد .
- وبناء على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجموعات التي يوضحها الشكل رقم (2/8) .

## شكل رقم (2/9)

## متطلبات تطبيق الاستراتيجية

|                                  |  |                      |
|----------------------------------|--|----------------------|
| تتمية القدرات والكفاءات الإدارية |  | الأهداف السنوية      |
| السياسات والأنشطة الاستراتيجية   | الخطط الاستراتيجية<br>مراجعتها عند تطوير<br>الاستراتيجية | مراجعة السياسات      |
| بناء الهيكل التنظيمي             |  | توزيع وتخصيص الموارد |

من الشكل رقم (2/9) يتضح أن متطلبات تطبيق الاستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات التالية :

1 - تحديد الأهداف السنوية

2 - صياغة السياسات

3 - توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي .

4 - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب .

5 - الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية «العمليات والأنشطة الداخلية» .

6 - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية .

وفيما يلي نبذة من كل هذه المتطلبات :

(1) الأهداف السنوية ،

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركبة ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . إن عملية المشاركة في وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة . وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الاستراتيجية وذلك لأنها :

1 - تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد .

2 - تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين .

3 - تعد كمحدد رئيسي لدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

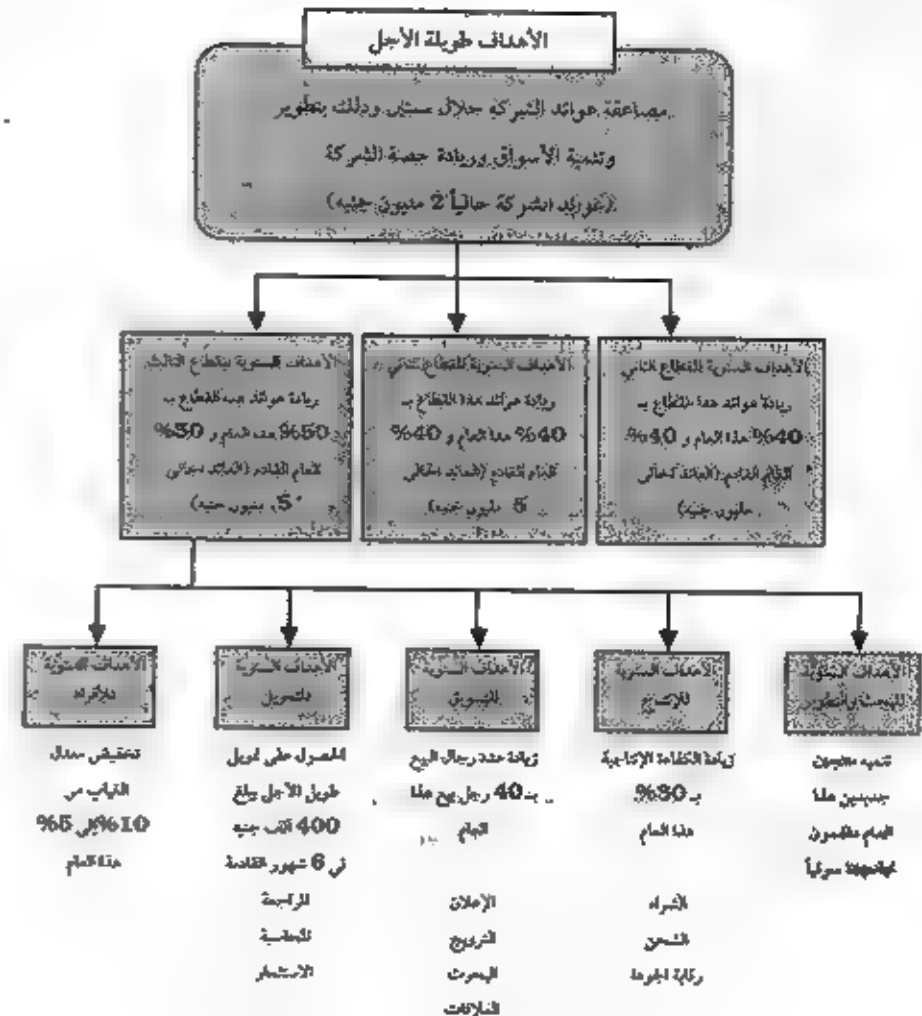
4 - تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

لهذه الأسباب وغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدي لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الاستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية في شكل بعض المصطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تسريح السوق والمناطق الجغرافية ، ومجموعات المستهلكين ، والإنتاج / كمية / جودة .

ويوضح الشكل رقم (3/9) كيفية تحديد الأهداف لإحدى المنظمات ، تلك التي تم تحديد ما يلي بناء على الأهداف طويلة الأجل .

شكل رقم (3/9)

## تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل



ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية

| 1997  | 1998 | 1999 | (المبالغ بالليون جنيه) |
|-------|------|------|------------------------|
| 1.96  | 1.4  | 1-   | القطاع الأول           |
| 0.98  | 0.7  | 0.5  | القطاع الثاني          |
| 1.125 | 0.75 | 0.5  | القطاع الثالث          |
| 4.065 | 2.85 | 2-   | إجمالي عوائد الشركة    |

ويوضح من الشكل السابق أن تسلسل الأهداف يمكن أن يتم بناء على الهيكل التنظيمي للشركة ، فالأهداف تتكون في شكل مستوى هرمي بما يحقق الأهداف العامة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها وبيع الوحدات المطلوبة ما لم تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق أهدافها بزيادة الكفاءة الإنتاجية .. وهكذا

(2) صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعة مرتبة نواكب ما قد يحدث من تغيرات ، فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف المفروضة .

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين في التعرف على ما هو مطلوب منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية ، وتخفف من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات ، وإلى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدي بواسطة من ؟

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة في معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين في هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل ستة) ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الإمكان . ومن الأمثلة على بعض السياسات التي تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يوضح كما يلي :

## إستراتيجية الشركة :

احتلال مركز متميز بين مناجر الأقسام لتحقيق النمو في المبيعات وتحقيق أهداف الربحية .  
السياسات المساعدة :

1 - «تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 8 مساءً من يوم السبت وحتى يوم الخميس» ، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة .

2 - «نقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم» ، سوف نسهم هذه السياسة في تخفيض التفتتات إلى معدلات للمبيعات .

3 - «يجب على كل الأقسام أن تسهم في إعلانات الشركة بـ 5% من العائد الشهري الكلي لها» ، وسوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي .

4 - «يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة» ، سوف تساعد هذه السياسة في بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وبجودة واحدة في جميع أقسامها.

## أهداف القطاع :

زيادة هوأند القطاع من 10 مليون جنيه عام 1996 إلى 15 مليون جنيه في عام 1997 .

## السياسات المساعدة :

1 - «مع بداية عام 1997 ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعي عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة ، والفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد الحسابات التي تم فتحها للعملاء .. » سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنظمة التي يعمل بها في تحقيق أهداف الشركة ككل .

2 - «مع بداية 1997 ، يجب أن يسمح هذا القطاع العاملين به 5% من إجمالي العائد في شكل مكافأة في عيد العمال» ، وسوف تساعد هذه السياسة في رفع كفاءة العاملين .

3 - «مع بداية عام 1997 ، يجب أن تصل مستويات المخزون في متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج» ، سوف تحمض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار في المخزون وتساعد على زيادة الجهود التسويقية لتصرف المنتجات .

## أهداف إدارة الإنتاج :

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة في عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997 .

## السياسات المساعدة :

1 - «مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملون بالعمل أوفناً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً» ، هذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد

2 - «مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملون مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطيء ولا يقصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل» ، هذه السياسة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية .

3 - «مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها» ، هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة

## (3) توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فتجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السوية .

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعية ، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية - الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التكنولوجية)

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق

الإستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها :

- الحفاظ على الموارد المادية ووقايتها .
- مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير
- البناء التنظيمي المناسب .
- مراعاة فصوص الإستراتيجية
- مراعاة مختلف المخاطر .
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها .

(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب ،

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونوع التكنولوجيا المتبع والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تبناها المنظمة ، تبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك .. وغيرها

ولهذا يلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محدودة ومراحل إنتاجية محدودة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع أسواق كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل ، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء .. إلخ .

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تعامل مع سوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فيحتد يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب ، بينما إذا اهتمت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي

تتبعين بها وتتشتت عملاتها وتعتمد مراحل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها .

وقد أشارت Wood Word إلى أن تكنولوجيا الإنتاج والمثثلة في إنتاج الوحدة ، إنتاج الطليعة ، نوعية الإنتاج (مستمر - متغير) ذات أهمية كبيرة وتأثير ملموس على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه .

كما أشار Chandler وهو من رواد الباحثين في مجال الإستراتيجية والهيكل ، إلى أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل ، وبالتالي فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الإستراتيجية كما أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة أن هناك علاقة طردية بين الإستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمي المتبع . ويوضح الجدول رقم (1-9) نتيجة الدراسات الميدانية التي أجريت على 100 شركة لبيان العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

جدول رقم (1-9)

العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

| الهيكل التنظيمي |     |                |     | عدد الشركات                                     | الإستراتيجية حسب |
|-----------------|-----|----------------|-----|---|------------------|
| هيكل وظيفي      |     | هيكل حسب الغرض |     |   |                  |
| عدد             | %   | عدد            | %   |   |                  |
| 6               | 100 | 6              | -   | 1 - إستراتيجية منتج واحد                        |                  |
| 14              | 36  | 9              | 64  | 2 - إستراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج واحد |                  |
| 60              | 5   | 57             | 95  | 3 - إستراتيجية تنوع مرتبط                       |                  |
| 20              | -   | 20             | 100 | 4 - إستراتيجية تنوع غير مرتبط                   |                  |

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمي المناسب يعد من الموضوعات الهامة التي يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الإستراتيجية وليست العبارة هنا مجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمي وآخر ، بقدر ما هي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية التي تم اختيارها .

#### (5) الإدارة الضعائية للعمليات التنظيمية ،

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستعانة المثل من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي :

أ- بناء المعايير لقياس الأداء .

ب- الدافعية ونظام الحوافز .

ج- نظام للمعاقب والردع (الجزاءات) .

وبما يلي فبداية عن كل عنصر من العناصر السابقة :

#### أ- بناء المعايير لقياس الأداء ،

ينبغي ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في صوغها الحكم على الأداء الفعلي ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقدماً في ظل ظروف تشغيل معينة .، ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية :

• الواقعية : بما يعني إمكانية تمييز تلك المعايير .

• الثبات النسبي : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة .

• الدقة والوضوح : بما يعني سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها .

• ربط المعايير بالمهام والاعتبارات السلوكية والإنسانية .

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

• إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة .

• إنه لا يجب التركيز على معيار واحد وإهمال باقي المعايير ، فلا يجب الاهتمام - على سبيل

المثال - بالرجوع في الأجل القصير بما يؤدي إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة في الأجل الطويل

• إنه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير

#### ب- الدافعية ونظام الحوافز ،

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمد الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم ، وإن كانت صموية في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أنه لا يجب الاعتماد على ذلك ، من الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى أجال قصيرة .

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه .

إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمناسبة والعمر ومستويات المعيشة . وغيرها .

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن في معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء ، ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بمعصها بالشكل الذي يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية .

#### ج- نظام للمعاقب والردع (الجزاءات) ،

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للمعاقب والردع ، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب ، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم . إذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة .

#### (6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ،

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات



تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

— ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية ؟ وما هو الكم الموجود منها ؟

— ما هو عدد الأفراد الجسد ؟ وما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟

— ماهي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم الحيوية ، وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمالهم ، وحجراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية .

— إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات اللواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالي :

أ — مجموعة الأدوار للشخصية : وتمثل أهم أبعادها فيما يلي :

• الرئيس الصوري : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته .

• القائد لمجموعة من الرؤوسين . وتمثل علاقات القائد الرأسية مع رؤوسه .

• علاقات القائد الماطقية - وتمثل علاقات القائد الأفقية والتي يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والإنسجام مع غيره من المديرين في نفس المستوى .

ب — مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات وتشمل :

• دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء خارج المنظمة أو من داخلها .

• دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التي تنشر أو الأحاديث والتصرفات التي تداع .. وغيرها .

• دور المدير كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة : إذ يمثل المدير المنظمة في كافة المراسلات والاتصالات الخارجية

ج — مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات :

• دور المدير كمبادي في التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة .

• دور المدير كمخصص للموارد والإمكانات المتاحة على مختلف أوجه النشاط وعلى المدى الزمني للنجاح .

• دور المدير كمفاوض مع الغير من يتعاملون مع المنظمة .

وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين .

ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو ، مايلي :

أ — مراعاة قيم وأخلاقيات رؤوسه ، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها .

ب — مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب .

ج — تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية .

د — رفع الروح المعنوية للرؤوسين .

## • مقدمة •

تعد عملية تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً في مراحل إدارة الإستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة ، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الإستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح

وفي هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية .
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية .
- الإطار العام لخطوات تقييم الإستراتيجية
- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية ،

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما يعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية — على سبيل المثال — من إستكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمنظمة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية .

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتفسير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات ، وليس التفسير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التفسير ، وبأي الطرق سيتم . كل هذا يمكن أن يساعد على إنجاز الإجابة عن بعض التساؤلات أهمها :

## • الفصل العاشر •

### المراجعة الإستراتيجية

#### Strategic Review

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية .
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية .
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية .
- الإطار العام لخطوات تقييم الإستراتيجية .

ومهام للمنظمة ، ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الاستراتيجية يمكن إنجازه من خلال التركيز على النقاط التالية :

1- تقييم ما إذا كانت الأهداف التي أعدت الاستراتيجية لتحقيقها متمشية مع الأهداف التي توصلنا إليها أم لا؟

2- تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الاستراتيجية

3- تقييم محتويات الاستراتيجية .

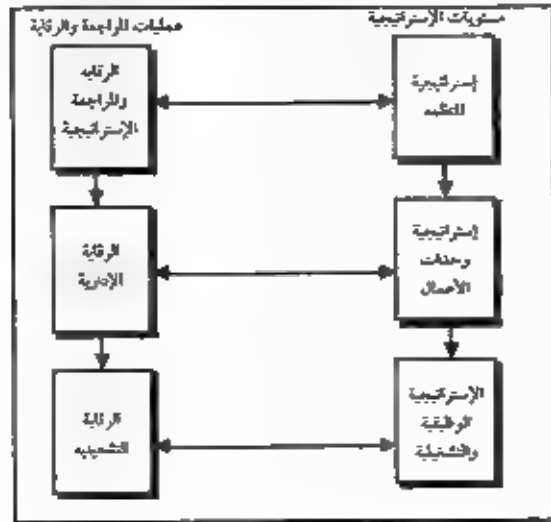
4- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية

5- تقييم الأداء الناتج عن إتباع الاستراتيجية .

وعند مراجعة الاستراتيجية والعمليات الرقابية عليها يفصل البعض أن يربط بين مستويات الاستراتيجية والعمليات الرقابية ، ويوضح الشكل رقم (1/10) العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة .

شكل رقم (1/10)

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



1- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟

2- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففي أي المجالات ؟

3- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟

4- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط ؟

5- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟

6- هل يوجد الآن فرص جديدة ؟ وما هي ؟

7- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حلها ؟

8- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هي ؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمي فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الإنحرافات ، وتحديد إلى أي مدى تم الوصول للأهداف ، سواء على المستوى البعيد أو القصير .

إن التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها :

1 - إعادة تقرير الأهداف وتقييمها .

2 - ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير .

3 - زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة .

4 - إضافة أو تعديل منتجات

5 - تنمية قدرات أو مهارات العاملين .

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية :

يمكن عرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الاستراتيجية ومساريتها لأهداف

ومن الشكل رقم (1/10) يتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Startegy ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy ، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy ، وحسب أهمية كل مستوى تجري عمليات المراجعة والرقابة ، ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategy Control ، أما في مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية Operational Control.

#### خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية :

تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات في كل مستوى من الإستراتيجية ويزون الجدول رقم (1-10) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية المختلفة

جدول رقم ( 1-10 )

#### خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية

| مستويات الرقابة<br>خصائص للمعلومات | الرقابة الإستراتيجية         | الرقابة الإدارية             | الرقابة التشغيلية                 |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| مصادر المعلومات                    | داخلية وخارجية               | داخلية بعضها خارجي           | داخلية بدرجة كبيرة                |
| مجال المعلومات                     | عامة ورئيسية                 | عامة بشكل محدد               | محددة ودقيقة                      |
| مستوى الإجمالي                     | إجمالي                       | إجمالي وبعضها تفصيلي         | تفصيلية                           |
| أفق الوقت                          | مستقبلية وتاريخية            | تاريخية                      | تاريخية                           |
| تكرار الاستخدام                    | عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام | عورية ومتكررة على فترة متظمة | متكررة جداً ومتستمرة في استخدامها |

ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الإستراتيجي ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحدودة بدقة وتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير وعكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة فتجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسي كما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج بيانات عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففي مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تناسب خصائصها وتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي .

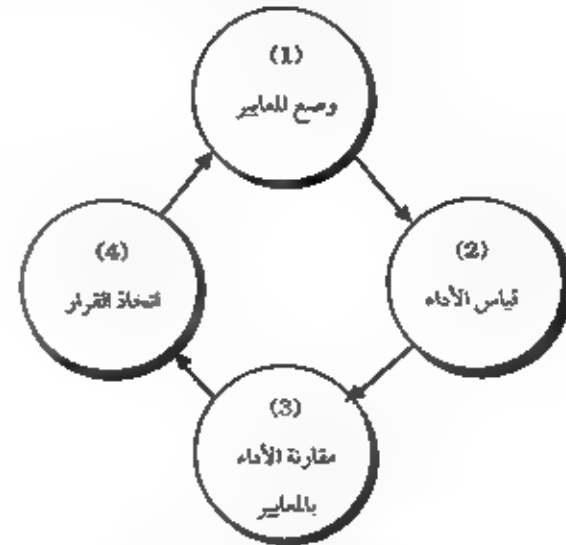
#### الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية :

وهكذا يتضح أن الإستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى مراجعة شاملة بشكل عام في النظرة للتفحصه لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الآثار البيئية الداخلية ، ويصور الشكل رقم (2/10) الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال



شكل رقم (3/10)

## الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية



ومن الشكل رقم (3/10) يتضح أن الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلي

يلي

## الخطوة الأولى: وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرعوبة ، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق ، وفيما يلي بعض البنود التي نوضح قائمة مختصرة للمعايير :

أ - خدمات العملاء (وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد للتعرجات - الفواصل الزمنية بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات ) .

ب - الإنتاج (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المئوية للمواد - عدد الوحدات المعيبة)

ج - للوارد البشرية . (معدل دوران العمل - معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها)

د - الأداء المالي : (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات - معدلات غو للمبيعات - هامش الربح)

## الخطوة الثانية: قياس الأداء:

إذا ما تم إتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاصة للتقييم ، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء ، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الأداء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية . وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية .

## أ - تحديد زمن القياس :

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للمعرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ .

- فالرقابة السابقة : تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمواقف من المسبب ، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي قبل إتمام العملية

- أما الرقابة للمواكبة للتنفيذ : فنستمر أو لا مستمر ، فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية .

- في حين تمثل الرقابة اللاحقة : الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من نطاقها لما سبق إحصائه .

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية .

## ب - رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون

غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هنا في حين نجد أن القياس النوعي «الكيفي» (يسر وسهولة التعامل تداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة) أكثر صعوبة ، فعالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم)

### ج - الفحوص والمراجعة الاستراتيجية :

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته ، وهي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستمارة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية

— فعالية المنظمة في ارتباطها بالاجتماع (المسؤولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية)

— علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تلحق الاتصالات وتسلسلها).

— إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة .

— نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والاستراتيجيات البديلة .

### الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

إن الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرصوبة ففي الأحوال يكون من غير المنطقي أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة ، ولذلك فعالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحدده .

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها .

### الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار :

تمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب للأداء . وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وذلك على النحو التالي :

#### أ - أسباب الانحرافات :

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة لحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية .

— هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي؟

— هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه؟

— هل التغير مؤقتاً أم مستمراً؟

— هل الإستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة .

— هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتعير المطلوب .

#### ب - الإجراءات التصحيحية :

إن الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

— الأول : يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات ، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات .

— الثاني : ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن — خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة — أن تكون النتائج المرغوبة فوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها .

## • مراجع الباب الثاني •

## - المراجع العربية :

- 1 - د. أبو ناصم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية . إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبدن الناشر ، 1997)
- 2 - البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)
- 3 - د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993) .
- 4 - د. السلمي ، علي و د. نهري ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبدن الناشر) .
- 5 - د. السيد ، اسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية الاسكتلندية : المكتب العربي الحديث ، (1990)
- 6 - د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبدن الناشر ، 1982)
- 7 - حجي ، طارق ، التحول المصري (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1993) .
- 8 - د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، 1995) .
- 9 - د. شبيب ، محمد علي ، استراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1975)
- 10 - د. عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1993)
- 11 - د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الاسكتلندية : غير مبدن الناشر ، 1996)
- 12 - د. مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة في البيئة المصرية (القاهرة : غير مبدن الناشر ، 1985)

## - المراجع الأجنبية :

- 13 - Aech , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company, 1989) .
- 14 - David , Fred R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989) .
- 15 - Higgins James M., & Vincze Julian W., Strategic Management : text and cases (New york : Harcourt Bruce Jovanovich, 1993).
- 16 - Hofer , C.W.&Schendel , D., Strategy formulation Analytical Concepts (St. paul : West , 1978) .
- 17 - Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1986) .
- 18 - Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic - Hall , Inc., Englewood Cliffs , 1985) .
- 19 - Miller , Alex and Dess , Gregory G., Strategic Mangement ( New York : McGraw Hill Companies , Inc., 1996) .
- 20 - Porter , M., Competitive Strategy ( New York : The free press, 1980) .



## • الفصل الحادي عشر •

### تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

يهدف هذا الفصل إلى بيان وتحقيق الموضوعات التالية :

- مفهوم تحليل الحالات وأهميتها في الإدارة الإستراتيجية .
- مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية .
- خطوات دراسة وتحليل الحالات .
- أساليب توليد الأفكار في الحالات العملية .
- مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي .
- دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الإستراتيجية .
- نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية .

## باب الثالث

### الحالات العملية في الإدارة الإستراتيجية

## • الفصل الحادي عشر •

تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

## • الفصل الثاني عشر •

حالات عملية ومواقف تطبيقية

### • مقدمة •

يعد هذا الفصل تمهيداً لعمليات تحليل الحالات العملية ، ومن ثم يتناول تعريف الحالة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ، وتعريفها في مجال الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص ، هذا إلى جانب عرض مرابا دراسة الحالات وتحليلها ، إضافة إلى التعرض لخطوات دراسة وتحليل الحالات وأساليب توليد الأفكار ، كما يتناول هذا الفصل مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي من خلال العمل الفردي والجماعي للوصول إلى عدد من الأفكار الخلاقة التي تمثل بدائل موضوعية لحل مشكلات المنظمة

ويختتم هذا الفصل بتقديم دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الاستراتيجية مع بيان لأهم النصائح والإرشادات والأفكار التي تراها ضرورة لتحليل الحالات العملية .

وبعد إنتهائك من هذا الفصل يمكنك دراسة وتحليل بعض الحالات المعروضة في الفصل الأخير للتأكد من قدراتك في إتخاذ القرارات الاستراتيجية للمواقف التطبيقية ، مع خلاص دعواتي لك بالتوفيق والسداد فيما ستخذه من قرارات في سائر حياتك .

### مفهوم تحليل الحالات وأهميتها في الإدارة الاستراتيجية :

تعتمد دراسة الحالات في فمحص وتحليل موقف المنظمات ، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة ظروفها البيئية الخارجية ، والتصرف على قدراتها وإمكاناتها الداخلية بما يمكنها من بناء أهدافها وتحديد حصتها التسويقية ، والمناطق التي يمكنها أن تحقق فيها النجاح ، كما تفيد في اختيار البديل الإستراتيجي الذي يمكن للمنظمة تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة سواء تعلق بشيئ موقف المنظمة ، أو سعيها نحو النمو والتوسع ، أو اتجاهها نحو تقليص عملياتها وتخفيض حجم ممارستها التسويقية أو الإنتاجية .

ولما كانت الحالة في مجال إدارة الأعمال تعني :

• «وصف مختصر - بالكلمات أو الأرقام - لوضع إداري معين - واقعي أو مفترض - يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين في إتخاذ القرارات»

فمتدما يتم الاعتماد على مدحل الحالات لتنمية مهارة الدارس في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فإذا حرصت على الدارس أوضاعاً تتعلق بالتحليل البيئي الداخلي أو الخارجي سواء كانت تلك الأوضاع واقعية تخص إحدى الشركات في حقيقة الأمر ، أو افتراضية تبني بياناتها على نسج من التصور والخيال ، فإنها تساعد في إتخاذ القرارات المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على عناصر القوة والضعف أو الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة ، كذلك الحال إذا تركزت البيانات حول الاحتيار بين البدائل الإستراتيجية فإنها تنمي قدرة الدارس على إتخاذ قرارات الاحتيار الإستراتيجي ومن ثم فإن الحالة الجيدة هي تلك التي تفرز المعلومات الدقيقة من الدارس في صورة آراء وحلول وقرارات وتنقله من دور الدارس إلى وضع المدير مستخذ القرارات الذي يقلل مواجهة التحديات وتذليل الصعوبات .

كما سبق يمكننا تعريف تحليل الحالات في مجال الإدارة الاستراتيجية بأنها - «وصف لبعض أو كل عناصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى الأبعاد التي تهتم المنظمة على المدى البعيد كرسالتها ، وغاياتها ، وأهدافها وإستراتيجيتها ، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات» .

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الإستراتيجية تبني على حقائق واقعية ، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى .

ويصفة عامة فهي تحتوي على توصيف متعمق للعلاقات الإدارية ، والمجالات التسويقية والتمويلية وبوحي العمليات والإنتاج ، والبحوث والتطوير ، وقضايا التحليل بما يشمر القاري . بدوره في تشخيص الوضع واتخاذ مايلزم من قرارات ، وتحتاج إلى التعبير عنها بمدد ذلك في صورة تقارير بما يدعم القرارات التطبيقية والعملية في مجال مفاهيم وعلاقات الإدارة الإستراتيجية ، وعالماً ما يطلق على استخدام أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing .

تختلف الحالة عن المدخل النظري في تناول موضوعات الإدارة الإستراتيجية اختلافاً جوهرياً

فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين والطلاب من خلال إعمال المهارات الفكرية والكلامية والإنشائية . ويمكن للمعلم إثارة حماس المجموعة بتحفيزه لهم على كثرة التساؤل والاهتمام بالتحليل وإبداء الأفكار الخلاقة وتجميع الملاحظات المهمة وتشجيعهم على مهارات الحوار والإقناع أو الاقتناع .

وعموماً فإن أسلوب تحليل الحالات يفيد في تنمية المهارات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما هي أهم عوامل القوة والضعف في المنظمة؟
- 2- كيف يمكنك وصف وتحليل الأوضاع المالية في المنظمة؟
- 3- ما هي أهم النقاط التي تمثل الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة؟
- 4- ما هي أغراض وأهداف المنظمة ووسائلها في المجتمع؟
- 5- من هم منافسوا المنظمة؟ وما هي إستراتيجياتهم؟
- 6- ما هي الأغايات والإستراتيجيات التي تزكها المنظمة؟
- 7- كيف يمكن أن تطبق المنظمة إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية؟ وما هي مشكلات التطبيق المتوقعة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتكيف معها أو تواجهها بالمعالج المناسب؟

#### مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية :

يعد أسلوب تحليل الحالات الدارسين والطلاب بالعديد من المهارات ، وكما يعمل على تدعيم المعارف والمعلومات، ومن ثم يمكن القول أن أهم مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي :

- 1- إحساس الدارسين والطلاب بالمنفعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة، وإطلاعهم لعمان أفكارهم ، وخروجهم عن المألوف في محاضراتهم من إعتياد الاستماع والاستقبال .
- 2- سهولة تذكر الدارسين والطلاب لأراء والنظريات والنماذج التي عرضوها ومناقشوها

وذلك لإستفادة الفرد بأكثر من حاسة لإستقبال المثيرات المحيطة ، فهو يقرأ الحالة ، ويبدى رأيه ويستمع لأراء الآخرين ثم يعمل فكره ليرج هذا كله واستنتاج رؤى جديدة .

3- تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم المواقف وتطبيق النظريات وذكر الأمثلة الواقعية والإفراضية

4- تنمية الجوانب الاجتماعية والإنشائية في الإدارة . إذ ضالماً ما يتم مناقشة ودراسة الحالة بشكل جماعي يدعم تعاون الأفراد . ويحقق أيضاً التنافس فيما بين الدارسين لإبداء أفضل الآراء لاثبات القرار الصحيح ، إن عملية الإتصال السائدة بين الأفراد عند دراسة الحالة ومناقشتها لاشك توطد العلاقات فيما بينهم ، وتزيد من تفاعلهم .

5- تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحث عن الحلول المبتكرة، فالدارس عالياً ما يمزج ما درسه نظرياً مع معطيات الحالة المعروضة ثم يسعى جاهداً للبحث عن الحل المناسب .

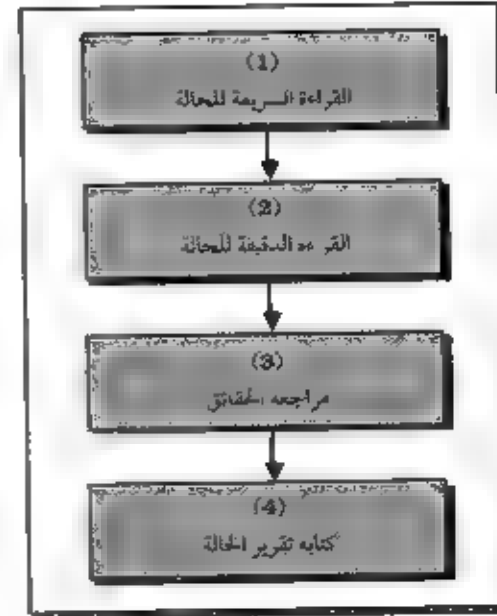
6- تنمية الفكر الإستراتيجي : إذ يتطلب تحليل الحالات في مجال الإدارة الإستراتيجية الرؤية الناقصة والبصيرة الخلاقة للموقع مستقبلاً من أحداث ، وكذلك الحال فيما يتعلق بوضع الرسالة ، أو تحليل البيئة أو عمليات الإختيار الإستراتيجي ، والمراجعة الإستراتيجية ، فكلها موضوعات تتطلب عمق للفكر ، ودقة التحليل والإستنتاج .

## خطوات دراسة وتحليل الحالة :

تمر عملية تحليل الحالات بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (1/11) .

شكل رقم (1/11)

## خطوات دراسة وتحليل الحالة



وفيما يلي نلقي الضوء على كل مرحلة منها :

(1) إقرأ الحالة بصورة سريعة ، ودقعة واحدة ، بحيث تكون إنجاء عام وإلمام سريع بطبيعة الحالة وشخصياتها والأحداث الجوهرية والموضوعات الرئيسية التي تتناولها ، كما يساعدك ذلك على معرفة مظاهر المشكلة ، لأن القراءة الأولى للحالة بمثابة معرفة للكونات والأبعاد الرئيسية ، ومنالاً على ذلك إذا سألك سائل مم يتكون جسم الإنسان؟ فإن الإجابة السريعة ستكون الرأس والجذع والأطراف ، وإذا شئت للتفصيل في أحدها فليكن ذلك في الخطوات التالية .

(2) عليك قراءة الحالة للمرة الثانية بتمعن وتفكر وتدبر ، فقد تحتاج إلى عدة قراءات تفصيلية يتوقف عددها على مدى انتظام المعلومات المفرجة بالحالة ، ووضوح فكرتها أو تشعب أركانها ومدى طولها أو مقدارها ، والوقت المتاح لدراستها وتحليلها هذا بالإضافة إلى مهارة الدارس وخبرته السابقة ، ثم عليك بكتابة ملاحظاتك فيما يتعلق ببيانات وحقائق الحالة في شكل يسهل يترك السيطرة عليها ، وتدرس وصقياً وكمياً للتوصل إلى حقائق جديدة تكون إنجاءاً واضحاً عن مشكلة الحالة مع تلمس طبيعة المقترحات والقرارات المنتظر إتخاذها ، بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ، وتبين محالات القرص التي يمكن الاستعانة من نتائج تحليلها ، وكلما زاد اهتمامك في هذه الخطوة كلما زادت فرصة معالجة الحالة وتحليلها بالجودة المطلوبة ، وفي هذه الخطوة عليك الرجوع إلى الجداول والأشكال التوضيحية المرفقة بالحالة مراراً وتكراراً في مكانها وربطها بالمعلومات الموضحة لها ، ولا تتركها حين الإنتهاء من قراءة النص بما يؤدي لعدم تفهم علاقتها بالنص ، وضموض القرص منها ومدلول كل منها .

(3) نعن في مراجعة مختلف الحقائق التي توصلت إليها للتأكد من آرائك ومقترحاتك بشأن من الموضوعات ، وتذكر كل ترائك المفكري والمعرفي السابق في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة وإدارة الأعمال عامة .

(4) أكتب خلاصة ما توصلت إليه من آراء ومقترحات بحسب طبيعة التساؤلات المطروحة والزمن المتاح مسترشداً بتشخيصك للمشكلة ، ثم ما أجريته من تحليل وأبعثته بالتفسيرات اللازمة وعليك إذا إلهاء استنتاجاتك واتخاذ قراراتك .

## أساليب توليد الأفكار في الحالات العملية :

عادة تكون هناك صعوبة في تكوين أفكار جديدة عند التعرض لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، إلا أن ذلك لا يمثل نهاية المطاف ، بل يجب أن تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى بحث كافة الوسائل والطرق والأساليب التي تيسر الحصول على أكبر قدر من الأفكار ، ويمكننا في هذا الصدد تقديم بعض هذه الأساليب ، وذلك على النحو التالي :

(1) الجماعات البؤرية

(2) المصنف الفكري

(3) تحليل قائمة المشكلات

(4) الحل الإبداعي للمشكلات

وبما يلي يلقي الضوء على كل أسلوب بشكل مختصر.

(1) الجماعة البؤرية

تم استخدام مقابلات للجماعات البؤرية في كثير من المنظمات منذ عام 1950 ، ويعتمد هذا الأسلوب على وجود وسيط يرأس مجموعة من الأفراد ، ثم يقومون بإجراء حوار مفتوح وعميق بدلاً من طرح الأسئلة من أجل الحصول على إجابات جاهزة ، ويقوم الوسيط بتركيز نقاش المجموعة حول مجال الحالة النظرية سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وإضافة إلى دور هذه الجماعات في إنتاج أفكار جديدة ، فإن وجودها يعد وسيلة ممتازة لفحص الأفكار والمفاهيم السابق طرحها . هناك إجراءات عديدة متوفرة من أجل تحليل النتائج ووسيلة استخدامها ، وبهذا تصبح الجماعات البؤرية مفيدة بشكل متزايد لتوليد أفكار جديدة تفيد إستراتيجية المنظمات.

(2) المصنف الفكري

يعتمد أسلوب المصنف الفكري على حقيقة أنه يمكن إثارة أفكار الأفراد لتصبح أكثر إبداعاً وذلك من خلال مقابلتهم مع بعضهم البعض ومشاركتهم في التجارب الجماعية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماع يتم بين مجموعة من الأفراد لمناقشة وإنتاج الأفكار الجديدة ، وفي حين أنه يمكن أن تكون الكثير من الأفكار سطحية أو غير مقبولة لا أساس لتطويرها مستقبلاً ، إلا أنه لا بد لبعض الأفكار الجيدة من أن تظهر ، ويحدث هذا بشكل أكبر عندما يركز أسلوب «المصنف الفكري» على مجال محدد ، وعند اللجوء لهذا الأسلوب ، يجب إتباع التعليمات التالية .

1 - لا يُسمح بالانتقاد وكذلك لا يُسمح بإبداء التعليقات السلبية .

2 - تشجيع الإنطلاق في الأفكار ، فكلما كانت الفكرة غريبة ، كلما كان ذلك أفضل .

3 - يعتبر عند الأفكار عاملاً مهماً - فكلما ازدادت الأفكار المطروحة كلما ازدادت إمكانية بروز أفكار مفيدة .

4 - تشجيع خطوط وتطوير الأفكار - حيث يمكن استخدام أفكار الآخرين من أجل الظهور بفكرة جديدة .

ويجب أن تتم هذه الاجتماعات في جو يسوده المرح ، ولا يغلب عليه طابع العمل ودون وجود خبير في الموضوع الذي تدور المناقشة حوله .

(3) تحليل قائمة المشكلات

تستخدم هذه الوسيلة بشكل مشابه للجماعات البؤرية ، إلا أنه لا بد من قيام إستراتيجيو المنظمات بإتداع الأفكار الجديدة بأنفسهم فإنهم يقومون بتزويد الدارسين بقائمة من المشكلات المتعلقة بتحليل وضع إستراتيجي معين ، ويطلب من الدارسين تشخيص وتحليل المشكلة المحددة ومناقشتها ، وتعتمد هذه الوسيلة فعالة جداً حيث تتيح الحصول على تحليل وتفسير جميع الأوضاع الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة ، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة .

(4) الحل الإبداعي للمشكلات

بعد الإبداع ميزة هامة يتمتع بها إستراتيجيو المنظمات الذين يريدون إقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف . مع ملاحظة أن الإبداع قد يقل مع تقدم السن ، وعدم الاهتمام والتعليم وقلة الاستخدام ، إضافة إلى ذلك يمكن الحد من إبداع الفرد بسبب العوامل النفسية والإدراكية والحضارية والعاطفية والتنظيمية ، إلا أن كل ذلك لا يقلل من أهمية الإهتمام بهذا المدخل إذا أرادت المنظمة أن تجد لها مكاناً في مصاف المنظمات الرائدة .

مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي

تمر عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالي :

(1) تشخيص وتحديد المشكلة .

(2) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها .

(3) تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل

(4) تقييم البدائل المتاحة

(5) اختيار الاستراتيجية الممكنة التطبيق .

(6) تطبيق الاستراتيجية .

(7) متابعة عمليات التطبيق وتقييمها .

وفيما يلي نذكر شرحاً لكل بند بشيء من التفصيل .

(1) تشخيص وتحديد المشكلة Problem Identification :

يعد تحديد المشكلة الخطوة الأولى ، وفي نفس الوقت بالغة الأهمية لاتخاذ القرار الاستراتيجي ، إذ يجب الإحساس بأن هناك حاجة ملحة لاتخاذ قرار ما ، وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً مميزاً عن غيره من القرارات . فقد تعرض الحالة المطروحة إتخاذ قرار إستراتيجي أو قرار إداري أو قرار تشغيلي . كما قد تظهر البيانات والمعلومات المتاحة أن هناك موقف إستراتيجي يعقبه ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس

إن ما يلفت النظر إلى وجود مشكلات إستراتيجية وجود مثير أو مثيرات Triggers تدل على عدم رضا وتبرر الحاجة إلى ضرورة التداخل لتعديل الموقف إذ يتبين للمحلل أن هناك فجوة Gap بين ما هو كائن وما يجب أن يكون . فالمشكلة إذن موقف وديء يجب التخلص منه ، وتحمل المنظمة سلبيات تعوق تحقيق غاياتها وأهدافها ، ويجب ألا يبادر إلى الفهم أن المشكلة Problem تظهرها مجموعة مظاهر تدني أو انخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة في محدد الرغبة في تحسين وتطوير الموقف الحالي ، بمعنى آخر فإذا كانت الحصة التسويقية لأحد البنوك 15% ويحقق البنك أرباحاً معقولة مقارنة بغيره من البنوك ، ولكن البنك يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى 20% فإن هذا يعني أن البنك يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقعه السوقية .

ويجب التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، فإذا كانت المشكلة موقف سيء تعاني من جراءه المنظمة أو إحدى وحداتها الإدارية ، فإن الظاهرة تمثل شواهد متكررة وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءها مشكلة ، ويأتي هنا دور المحلل والدارس في تشخيص المشكلة للوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث هذه الشواهد السلبية المتكررة ، بحيث يكون التساؤل المطروح هو هل إذا تم القضاء على الأسباب ستتحقق الظواهر؟ وإذا كانت الإجابة نعم ساعدنا ذلك على التحديد الدقيق للمشكلة ، وفي هذا الصدد علينا التأكد من أن 50% من حل المشكلة هو تحديد المشكلة بدقة ومعنى أدق أن المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة .

(2) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها Analysis of Information ،

تتمثل المرحلة الثانية في مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها ما يلي :

1 - طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها

2 - المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة .

3 - نوع القرار الذي سيتم اتخاذه

4 - عدد البدائل المتوقع طرحها للحل

5 - مصادر البيانات وإمكانية الإتصال بها .

6 - نوعية البيانات وصفية أم رقمية ، أولية أم ثانوية ، آراء أم حقائق أم اتجاهات

ويجب أن يتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل طبيعي بحسب خصائص الإستراتيجيات المتوقعة المتأصلة فيما بينها ، والقرارات المتخذة ، وغالباً ما تدور تلك البيانات والمعلومات حول العوامل البيئية للمنظمة ومولدها المتاحة ، ومن ثم فالتحليل يتم بعرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة ، ومن ثم فالتحليل يتم بعرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة من تحليل البيئة الخارجية ، وبيان نقاط القوة والضعف المستحصلة من تحليل عناصر التنظيم وموارده المتاحة ، وطالما كان هناك احتمال لتطبيق الإستراتيجية جديدة أو تنمية الإستراتيجيات الحالية ، فلا بد من إجراء تحليلات جديدة للبيانات في ضوء الظروف والتغيرات المستحدثة

إذ التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب ، بما يمكن المحلل أو الدلوس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ، ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ تلك الميانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب .

وعبما يتعلق بتحليل الحالات العملية نجد أنه من المناسب الإشارة إلى أن الحالة المطروحة للتحليل والمناقشة عالياً ما تحتوي على بيانات وصفية ورقمية متعددة ولكن هل نستخدم كل البيانات المطروحة بالحالة؟ وهل هي كافية لإتمام عمليات التحليل بما يمكن من إتخاذ القرار؟ عليك أن تعرف أن البيانات المتاحة قد لا نستخدم بالكامل ، فقد نذكر بعض البيانات لمجرد المحافظة على تسلسل سيناريو الحالة ، وقد يتطلب الأمر - وعالياً ما يتطلب - أن نجرى بعض المعالجات فيما بين البيانات وخاصة الرقمية للوصول إلى بيانات ومعلومات من البيانات المذكورة ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك افتراض بعض البيانات وصفية كانت أو رقمية صادات حرماً الأحداث المذكورة في إحالة يمكنك من ذلك حتى تتمكن من إتمام تحليلك على نحو متكامل .

### (3) تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل Development of Possibilities ،

بعد الجانب المتعلق بتسمية الحلول البديلة وموليد البدائل الاستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وذلك في سبيل تحقيق غايات التنظيم ، وعند تنمية بدائل الحل للاستراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية

1 - أن تقوم هذه البدائل التنظيم إلى تحقيق غاياته وأهدافه في شكل مصطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية .. وغيرها .

2 - أن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلاً .

3 - أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم .

معطي هذه المتطلبات والعوامل القوة الدافعة للدارس لكي يتمكن من اختيار البديل المناسب لحالة المنظمة ، إن أهمية البديل الاستراتيجي تأتي من مدى مساهمته لرسالة المنظمة وغاياتها

وإمكاناتها المتاحة ، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الاستراتيجية الممكن الاختيار من بينها ، ومنها ما قدمه R.E Thomas لتقييم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتي يمكن عرضها فيما يلي :

(أ) إستراتيجية تنمية الأسواق المحلية وتوسيعها ، وزيادة شرائح العملاء في واحد أو أكثر من الأسواق ، أو بطرق التوزيع المختلفة أو من خلال التخصيصات والتعديلات التي تجرى على المنتج .

(ب) إستراتيجية الأسواق الجديدة والعملاء ولكن من خلال منافذ جديدة من خلال تشكيلة المنتجات الحالية

(ج) إستراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة من خلال أسواق دولية جديدة

(د) إستراتيجية إتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد بصفة أساسية على استخدام التكنولوجيا .

(هـ) إستراتيجيه تنوع المنتجات اعتماداً على الدراسات والبحوث ولكن في مجالات غير مرتبطة Unrelated Fields .

توضح البدائل الاستراتيجية بصورة محددة في هذه المرحلة بمراعاة تحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها ، ويصبح من الضروري في هذه المرحلة السعي نحو تحقيق النمو والتوسع من خلال الأسواق والمنتجات التي تدرس وتحلل جنباً إلى جنب مع دراسة وتحليل أوضاع المنافسين ، ولهذا يمكننا القول إن تقييم البدائل الاستراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل SWOT

### (4) تقييم بدائل الحل المتاحة Evaluation ،

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الاستراتيجية الممكنة بفرض اختيار الحل الذي يمثل أفضل العوائد والمنافع وأقل الأعباء والتكاليف ، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل ، ويتم تقييم البدائل السابق تحليلها في الخطوة السابقة اعتماداً على بعض المعايير والمحددات المتفق عليها والتي تتمحور حول الموارد المالية والبشرية المتاحة ، وتمثل البديل الذي يتم اختياره في ذلك البديل الذي يمكن للمنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية أفضل استخدام ممكن هذا

إضافة إلى مراعاة بعض المعايير المعنوية Intangible Variables والتي من بينها المخاطر وعدم التأكد والإنسجام بين رجال الإدارة في المعتقدات والقيم ، ودرجة الولاء والتعاون السائدة ، وتحمل المسؤولية والحماس

ويشير أنسوف Ansoff إلى أن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب أن تسير في شكل متسلسل وعن ذلك يقول أن صياغة القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية .

أ - المفاضلة بين البدائل المتاحة والتي يمكن قد تكون التنوع أو عدم التنوع في منتجات الشركة

ب - إختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية .

ج - تنقية وتحديد المجالات التي نحار من خلالها الشركة نشاطها وتحديد خصائص الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة

(6) إختيار الاستراتيجية الممكنة التطبيق Selecting The Strategy ،

يجب إختيار الاستراتيجية المناسبة من بين قائمة الإستراتيجيات البديلة المطروحة للحل . إن هناك عدداً من العوامل يؤثر في كيفية إختيار الاستراتيجية المناسبة ومن بين تلك العوامل ما يلي .

أ - مقدراً الوقت متاح لإجراء عملية الإختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل .

ب - مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية ، ومخاطر الإستراتيجية المختارة .

ج - طبيعة العائد المتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي المختار ومدى الإهتمام بمناصر الربحية

إن عملية تحديد البديل الإستراتيجي تعد من أهم خطوات إتخاذ القرار لما تتميز به من تعدد فيما بين المتغيرات المؤثرة وتحتاج إلى فكر عال وإتصالات واسعة ومعالجات مستمرة ، وفي هذه المرحلة تؤثر أيضاً قيم المديرين الشخصية ، واتجاهاتهم نحو تحمل المخاطر ، كما تؤثر دينامية الجماعة والنتائج المترتبة على تطبيقات الإستراتيجية السابقة .

6- تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation

يتم تطبيق الإستراتيجية المختارة عقب الإختيار السابق تحديده في الخطوة الخامسة والإتفاق

عليه وبعد تطبيق البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والوصفات والإتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعلية ، أي تحديد الأعمال المختلفة التي تتضمنها الإستراتيجية ، ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجلدون زمياً حسب المستويات المختلفة ، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة ، ولقد قسم جلويك «Glueck» عمليات التطبيق الإستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق بالمجموعة الأولى بالأفراد ، والثانية بالتنظيم أما المجموعة الثالثة فتربط بالعمليات الوظيفية - فتهتم المجموعة الأولى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان سير الإستراتيجية في الاتجاه الصحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية التي تمثل في بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات على أسس واضحة ، وأخيراً نجد أن المجموعة الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف - اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة ، بما يسهم في التطبيق الصحيح للإستراتيجية .

7- متابعة الإستراتيجية ومراجعتها ،

يجب القيام بعمليات الرقابة والمتابعة على عمليات تطبيق الإستراتيجية ، والاهتمام بكافة جوانبها من خلال المراجعات الإستراتيجية التي قد يجريها أطراف خارجية في حالة الإعتماد على مكاتب الخبرة والإستشارات والبوك ورجال القانون وغيرهم ، وقد يجري عملية المراجعة أطراف من داخل المنظمة كرئيس للمنظمة ورجال الإدارة العليا والمسؤولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية . وغيرهم . ويجب الإهتمام بهذه المرحلة من مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجي وعدم النظر إليها كآحر مرحلة ، بل أنها تدخل في المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء ، ويزيد الإنحراف .

دليل مرشد لتحليل الحالات هي الإدارة إستراتيجية ،

تعرض فيما يلي للقائمة التفصيلية لتحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الإستراتيجية ، وهي تعد بمثابة دليل مرشد للمشاركة عند مناقشته ودراسة لموضوع الحالات العملية ، ويلاحظ قبل دراستها واستقراء مجالاتها بعض النقاط الضرورية وهي .



1- إن موضوعات هذه القائمة قد قدمت بشكل تفصيلي من خلال الموضوعات التي طرحت في الباب الثاني ، ويمكن تناول هذه الموضوعات بشكل تفصيلي للحالات الشاملة فقط ، أما تلك الحالات التي يقتصر التحليل فيها على إحدى موضوعات إدارة الاستراتيجية فلا يجب حينئذ تشتت الحديث وذكر موضوعات لا تمت للتساؤلات المطروحة بصلة .

2- إن التقييم المقترح للموضوعات المقترحة يمكن أن يأخذ مدى متدرج يبدأ من صفر إذا كان الموضوع محل التقييم ضعيف جداً ويتدرج حتى الرقم 10 إذا كان الموضوع محل التقييم ممتاز

3- إن هذا الدليل يصلح للتطبيق في الشركات والمنشآت الكبيرة وهو مفيد جداً إذا تم تطبيقه بصورة موضوعية

4- إن الدجالات السبع لماكينزي قد سبق التقديم لها في الفصل المتعلق بتطبيق الاستراتيجية . وفيما يلي الأبعاد الجوهرية لقائمة تحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الاستراتيجية :

رسالة المنظمة .

| غايات المنظمة | التقييم | أهداف المنظمة | التقييم |
|---------------|---------|---------------|---------|
|               |         |               |         |
|               |         |               |         |
|               |         |               |         |
|               |         |               |         |

| التقييم | أنواع الاستراتيجيات                    |
|---------|--|
|         | - الإستراتيجية الرئيسية Grand Strategy |
|         | - الإستراتيجيات للنظمة                 |
|         | - إستراتيجيات وحدات الأعمال            |

| التقييم | الإستراتيجيات الوظيفية          |
|---------|---------------------------------|
|         | - إستراتيجيات التسويق           |
|         | - إستراتيجيات التمويل           |
|         | - إستراتيجيات الإنتاج والعمليات |
|         | - إستراتيجيات الموارد البشرية   |
|         | - إستراتيجيات نظم المعلومات     |
|         | - إستراتيجيات التنظيم الإداري   |

| التقييم | العوامل الجوهرية في البيئة الخارجية |
|---------|-------------------------------------|
|         | - العوامل الاقتصادية العامة         |
|         | - العوامل التكنولوجية               |
|         | - العوامل الاجتماعية                |
|         | - العوامل السياسية                  |
|         | - عوامل البيئة التنافسية            |
|         | - المنافسون                         |
|         | - المنتجات البديلة                  |
|         | - الموردين / الممولين               |
|         | - الشاركون والوسطاء                 |
|         | - العملاء                           |

| قائمة التحليل المالية                                 |  |
|---|--|
| (أ) معلومات التحليل الخاص بالنسب المالية :            |  |
| 1 -   |  |
| 2 -   |  |
| 3 -   |  |
| (ب) معلومات القوائم المالية :                         |  |
| 1 -   |  |
| 2 -   |  |
| 3 -   |  |
| (ج) معلومات المراجعة الإستراتيجية والسياسات المالية : |  |
| 1 -   |  |
| 2 -   |  |
| 3 -   |  |
| (د) الأوضاع الاقتصادية المؤثرة والعوامل الأخرى :      |  |
| 1 -   |  |
| 2 -   |  |
| 3 -   |  |
| (و) للمعلومات الخاصة بالتيارات للسنوات القادمة :      |  |
| 1 -   |  |
| 2 -   |  |
| 3 -   |  |

| النمذجة  |  |
|--|--|
| النماذج يمكنه التطبيق والاستخدام لتحليل هذه الحالة . |  |
| 1 -  |  |
| 2 -  |  |
| 3 -  |  |
| 4 -  |  |

| التقييم | تحليل SWOT                                     |
|---------|--|
|         | <b>نواحي القوة التنظيمية Strengths</b>         |
|         | - المجالات العامة                              |
|         | - المجالات التسويقية                           |
|         | - المجالات المالية                             |
|         | - مجالات الإنتاج والعمليات                     |
|         | - مجالات الموارد البشرية                       |
|         | - مجالات المعلومات                             |
|         | - المجالات الإدارية                            |
|         | - المجالات السبعة لماكينزي McKinsey's Seven Ss |
|         | <b>نواحي الضعف التنظيمية Weaknesses</b>        |
|         | - المجالات العامة                              |
|         | - المجالات التسويقية                           |
|         | - المجالات المالية                             |
|         | - مجالات الإنتاج والعمليات                     |
|         | - مجالات الموارد البشرية                       |
|         | - مجالات المعلومات                             |
|         | - المجالات الإدارية                            |
|         | - المجالات السبعة لماكينزي                     |
|         | <b>الفرص المتاحة للتنظيم Opportunities</b>     |
|         | - من النواحي الاقتصادية                        |
|         | - من النواحي التنافسية                         |
|         | <b>التهديدات الموقعة أمام التنظيم Threats</b>  |
|         | - من النواحي الاقتصادية                        |
|         | - من النواحي التنافسية                         |
|         | - من النواحي التكنولوجية                       |
|         | - من النواحي الاجتماعية                        |
|         | - من النواحي السياسية والقانونية               |

| الاختيار الاستراتيجي |                              |
|----------------------|------------------------------|
| أسباب الاختيار       | الاختيار الاستراتيجي النهائي |
|                      | (1)                          |
|                      | (2)                          |
|                      | (3)                          |
|                      | (4)                          |
|                      | (5)                          |

### تطبيق الاختيار الاستراتيجي النهائي :

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية مع مراعاة الإختيار الاستراتيجي النهائي

- 1- من الذي سيقوم بالتطبيق ؟ وهل يمكن دعمهم وحفزهم ؟
- 2- كم ستكون تكلفة عملية التطبيق ؟ وهل تملك الموارد والإمكانات المطلوبة ؟
- 3- متى سيتم عمليات التنفيذ ؟
- 4- ماذا ستفعل للتأكد من أن كل مواردنا يمكن الاستفادة منها لتطبيق الإختيار الإستراتيجي ؟
- 5- هل للجالات السبع المكنزي متاحة على نحو مرض ؟

| حل المشكلة   |
|--|
| تحديد المشكلة .  |
| كيف يمكن التعرف عليها  |
| ماهي الإقتراصات الواجب مراعاتها في هذا الوضع عن المستقبل لعلاج وحل المشكلة ؟ |

| تتمية بدائل الحل  |            |          |
|---|------------|----------|
| إعداد قائمة بكل بديل أساسي وبيان التواحي الإيجابية والسلبية |            |          |
| المبدائل  | الإيجابيات | السلبيات |
| • استراتيجيات المنظمة                                       |            |          |
| 1-  |            |          |
| 2-  |            |          |
| • استراتيجيات الأعمال                                       |            |          |
| 1-  |            |          |
| 2-  |            |          |
| 3-  |            |          |
| • الاستراتيجيات الوظيفية <sup>18</sup>                      |            |          |
| 1-  |            |          |
| 2-  |            |          |
| 3-  |            |          |
| 4-  |            |          |
| 5-  |            |          |
| 6-  |            |          |

## نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية :

## عشرون فكرة مفيدة لتحليل الحالات العملية

- (1) ابدأ باسم الله ، وتوكل عليه فأى عمل لا يبدأ باسم الله فهو أبتر قطع في متزوع البركة
- (2) ثق في قدراتك الذاتية ، وعليك أن تؤمن بإمكاناتك ، وأن الآخرين ليسوا بأفضل منك ، فقط عليك بذل بعض الجهد
- (3) أنظر إلى تحليل الحالة وعمليات المناقشة والمعرض والتقديم كأنك يجب أن تعتقها وتقدمها بشكل مميز عن الآخرين واعلم أن الغاية الأساسية لتحليل الحالات تتمثل في تنمية القدرة على التفكير بوضوح في مجالات الإدارة الاستراتيجية .
- (4) لا تنس أن الهدف من دراسة الحالة وتحليلها هو التأكد على عملية التعلم في مجال تخصص الإدارة الاستراتيجية وتقديم معلوماتك التي ألفتها بشكل مقبول .
- (5) نمي قدراتك العقلية ، وضع أسسك دائماً بأساليب الاستفهام المعركة : ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟ من؟
- (6) إقرأ الحالة سريعاً وبصورة متسلسلة ، ولا تركز في القراءة الأولى على التفاصيل .
- (7) اهتم بالتفاصيل والمزيجيات بعد الإجماليات .
- (8) فكر دائماً في أكثر من بديل لحل المشكلة المطروحة .
- (9) إعمل جاهداً لتنمية قدراتك على الصياغة الموضوعية والشمول ، وإحفظ الابتكارية ، وضع نفسك في موقع الاستراتيجي متخذ القرارات .
- (10) لا تهتم بالأرقام والنسب المئوية فحسب ، بل تعرف على اتجاهاتها والعلاقة فيما بينها .
- (11) راعي التكيف والمرونة ، فإنهما من أهم مفاتيح النجاح في تحليل الحالات .
- (12) اهتم بكتابة مسودة تحتوي على ملاحظاتك وتعليقاتك قبل أن تكتب التقرير للتكامل .
- (13) نمي قدراتك على كتابة الحالة بشكل محدود ودقيق دقيق ، واسترسل في عرض

معلوماتك مباشرة في الموضوع المطروح وبشكل مقنع وصحيح

- (14) ضع أفكارك في قائمة ، وحاول أن تكتب ما توصلت إليه بشكل مجدول ومتابع ، واضح ومفهوم .
- (15) تعايش مع الحالة كما لو كنت على أرض الواقع وبهيك أن تجد الحلول المناسبة للأوضاع المختلفة بها .
- (16) اعتمد على استخدام الأساليب الكمية اللازمة لإجراء التحليل المناسب إذا تطلب الأمر ذلك .
- (17) دعم آرائك ومقترحاتك بالأسباب والمسرات المشفوعة بالبيانات والمعلومات الفعلية والتطبيقية والأمثلة التوضيحية كلما أمكنك ذلك .
- (18) يعد الترتيب والتنسيق أمراً في غاية الأهمية عند تحليلك للحالة وسرد عناصر الحل المقترح .
- (19) تعلم من أخطاء الماضي ونواحي القصور التي واجهتك فيما قبل ، وحاول التغلب على نقاط الضعف التي أدت إلى هذه الأخطاء وسيت هذا القصور
- (20) حافظ دائماً على تدعيم مهاراتك الابتكارية والإبداعية عند إجراء عمليات تحليل الحالة العملية .

## وعشر أفكار أخرى في حالة المناقشة الجماعية

- 1- إن الأفكار الممتازة تمتد قيمة إذا لم تكن هناك عمليات إتصال وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف .
- 2- إحتفظ باتجاه إيجابي نحو مجموعتك ، وتعامل مع أفراد المجموعة بشكل تعاوني بما يقرز أفضل الحلول الممكنة .
- 3- يجب دراسة الحالة وتحليلها وتقديمها في الوقت المناسب حتى يمكن تطبيقها في التوقيت المحدد .
- 4- حاول الاستفادة من نقاط القوة التي يتميز بها بعض المشاركين في مناقشاتهم واستعن بها في تدعيم معلوماتك .
- 5- إذا كانت الحالة من الحالات للطولة والتمشية في موضوعاتها فيمكن تكوين مجموعات عمل تختص كل مجموعة بدراسة وتحليل إحدى الجوانب الإستراتيجية
- 6- شجع الإنجازات الأخوية بين أفراد الجماعة واحتفظ بروح المرح .
- 7- حدد أهدافاً لنفسك وللمجموعتك وحدد الوقت اللازم والمختص للدراسة كل موضوع
- 8- بعد إنتهاء كل مجموعة من عملها ، يخصص أحد أعضائها للقيام بمهمة رئيس للمجموعة والتحدث نيابة عن مجموعته
- 9- تعلم من الإنجازات والمداخل الإيجابية التي مرت عليك فيما سبق سواء تخصصك مباشرة أو تخصص أفراد مجموعتك .
- 10- إهتم أكثر برعاية مشاعر الآخرين ، وكن شخصاً يعتمد عليه في إبداء الرأي ، ويعول عليه لحسم الخلاف ، وجدير بالثقة

## • الفصل الثاني عشر •

حالات عملية ..  
ومواقف تطبيقية

• بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من التفكير في معالجة عدة حالات تتعرض كل منها لموضوع مختلف مما يكسبك القدرة على دراسة الحالات وقحصها وتحليل موقف المنظمات، هذا بالإضافة إلى تنمية مهارتك للتوصل إلى بدائل الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة .

## • الحالة الأولى •

## شركة أمريكان موتورز

أسست شركة أمريكان موتورز American motors في أوائل سنة 1954م من إنساج شركتين خاسرتين (راجع - غراب ص 325) ، وكانت مبيعات الشركة الجديدة في الشهور التالية تدل على التدهور كما أن بيانات المركز المالي أظهرت أن مجموع الخسارة بلغ مليون دولار ، ثم تدهورت المبيعات في السنوات الثلاث التالية بمقدار 25% ، وهبطت حصة الشركة من سوق السيارات الأمريكية إلى أقل من 2% ، وتوالى الخسائر مما اضطر الشركة إلى الاقتراض بشدة من البنوك . وحينما كانت الشركة في أسوأ حالاتها بدأ أحد رجال المال يشتري أسهمها حتى تسنت له السيطرة عليها عام 1957م . وأخذت الشركة تسترد مكانتها بسرعة ، حتى أنها في نهاية 1960م ارتفعت مبيعاتها إلى نحو 300% من أقل مستوى وصلت إليه وتصاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات ، وبلغت أرباحها الصافية 105 ملايين ، ودفع للبنوك كافة مستحقاتها ، وأصبحت رائدة في إنتاج السيارات الرخيصة ، وبدأت الشركات الثلاث العملاقة في إنتاج السيارات (جنرال موتورز وفورد وكريزلر) تقضي أثرها في صناعة سيارات ذات هيكل من قطعة واحدة .

وفي صدد التعليق على خروج الشركة من أزمته وتقل الجماهير للسيارات الصغيرة ، قال جورج رومني وهو عندئذ رئيس مجلس إدارتها منذ عام 1954م : إن الشركة وثقت في سلامة فكرة السيارة رامبلر بعد إجراء تجاربها عليها ، وقد اقتنع عدد من أعضاء الإدارة العليا بإستراتيجية إنتاج السيارة الجديدة ، واستقال عدد من المديرين التنفيذيين الذين كانوا يمتنقون فكرة السيارة الكبيرة ويرفضون فكرة السيارة الصغيرة ، واقرصت الشركة من البنوك إلى أقصى طاقتها ، ومن أهم الإجراءات التي اتخذتها إيقاف إنتاج سيارتي ناش وهلسون ، وركزت كل جهودها على خط الإنتاج الباقي وهي سيارة رامبلر ، ووضعت الشركة كل مواردها لتسويق النموذج المنتج في عام 1958م .

وحينما تحسنت موارد الشركة خلال عام 1958م ، تحولت الإستراتيجية إلى التوسع في إنتاج السيارات الصغيرة ، وعلى الرغم من إنتاجها المتزايد ، كانت الشركة عاجزة عن مواجهة الطلب

|                |   |
|----------------|---|
| الحالة الأولى  | شركة أمريكان موتورز .                                 |
| الحالة الثانية | شركة ميفيس للأدوية والصناعات الكيماوية .              |
| الحالة الثالثة | هيئة الإعانة الإسلامية العالمية .                     |
| الحالة الرابعة | رسالة المنسلة بين الصهيونية والتحديد .                |
| الحالة الخامسة | من فضلك .. حبيب وسألتك .                              |
| الحالة السادسة | شركة ساوة للسيارات .                                  |
| الحالة السابعة | شركة قزار للخطوط ولحبات التجميل .                     |
| الحالة الثامنة | الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمنيوم .         |
| الحالة التاسعة | شركة النور للأجهزة الكهربائية والإلكترونية «فيليبس» . |

الشامل على سياراتها لمدة عام كامل ، ثم أظهرت الشركات الثلاث الكبرى سيارات منافسة تقضي أثر السيارة رامبلر

بين عامي 1954 و 1957 م كسبت معركة البقاء ، وبين 1957 و 1958 م كسبت معركة المرفص في السوق ، ومنذ 1959 م حسمت الشركات المنافسة سياراتنا رامبلر عملنا النجاح في معركة صد الهجوم ، وأثبتنا لبعض المستشارين الماليين الذين قالوا أننا لا نستطيع التصادم وجهاً لوجه مع العملاقة الكار إنا كنا على صواب وإنهم على خطأ ، لقد برهننا على ذلك بتجارتنا في مواجهتهم ، ونشوق أن نصحح في 1962 م في بيع أكبر عدد من سيارات رامبلر في تاريخ الشركة ، على الرغم من منافسة الكبار ، وسنبدأ في العام القادم حملتنا في سبيل التفوق والزعامة لسوق السيارات .

أولاً ، الموقف في عام 1954 م :

كانت الشركات الصغيرة تنتج عدداً كبيراً من النماذج بالنسبة لعدد السيارات ، حتى ارتفعت لديها تكاليف الوحدة وأصبحت لا تستطيع الاستمرار في المنافسة مع الثلاث الكبار ، وكانت الشركات الكبيرة تمتاز بميزة كبرى من حيث أدوات الإنتاج ، فتستطيع أن تقسم تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد كبير من الوحدات ، فتواجر لها ميزة ذات حدين بالنسبة للسوق الذي استع بفصل التغيير في النماذج .

وهناك اعتبار ثانٍ أقل وضوحاً ، فلم تعد الشركات الصغرى تستطيع رفع حجم المبيعات عند وكلائها لتجعلهم راضين عن أرباحهم .

وهكذا عرفت الشركات الصغرى أن أيامها الباقية معدودة ، فحدثت اندماجات بينها أدت إلى احتفاء ثلاثة أسماء مشهورة هم ناش وهنسون وبين باركر وستوديو بيكار . في نفس الوقت عادت جنرال موتورز إلى خطتها القديمة بإنتاج وتسويق سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأكثر قوة وتبعثها شركتا فورد وكريزler ، بازدياد الرضاء الاقتصادي في أمريكا بدأ مشترو السيارات من الأمريكيين يظهرون رغبتهم في الحصول على سيارة تتجاوز مدى وصفها بأنها وسيلة للانتقال ، وتضاهي شركة جنرال موتورز هذا التعبير في تصاميم المستهلك ، فما حلت سنة 1927 م إلا

وكانت قد نجحت في الوصول إلى ثلث سوق السيارات وانحصرت حصة فورد في ثلث آخر منه ، واستمرت جنرال موتورز تعتق هذه الفلسفة الأساسية التي سيطرت على صناعة السيارات .

ومنذ عام 1953 م جاء تغيير في إدارة شركة كريزler ، إذ اتبعت النظرية نفسها ، وهكذا جاءت سنة 1954 م عند مولد شركة أمريكان موتورز وأمامها ثلاث عمالقة يتبعون سياسة واحدة تقريباً ، وكانت النتيجة أن نماذج السيارات أخذت تصدر في أحجام أكبر كل عام وأكثر قوة ، تتشابه كثيراً فتقل بينها الفروق المميزة ، وهكذا خلفت وراءها فراغاً في السوق وتركزت المنافسة في النماذج التي تتبناها ، وجاءت أمريكان موتورز لتملأ هذا الفراغ .

ثانياً ، حملة البقاء 1954-1957 م :

كانت أهداف أمريكان موتورز البعيدة المدى أن تصبح من الشركات المنافسة الكبرى في ميدان صناعة السيارات وأن تعتمد الشركة على المبدلين التاليين :

(1) فكرتها في أن هناك حاجة في السوق لم تشبع بعد ، وهي أنه يحتاج إلى سيارة تقف وسطاً بين السيارات الكبيرة التي تتبناها الشركات الثلاث الكبرى وبين السيارات الصغيرة المستوردة من أوروبا .

(2) اعتقاد الشركة بأن فكرتها في السيارة الصغيرة تملأ هذا الفراغ واستعارت الشركة من هندسة الطائرات بعض مبادئ تجعل في الإمكان إنتاج سيارة قوية ومريحة في الوقت نفسه ذات هيكل من قطعة واحدة ، حيث تلحم أجزاء السيارة ببعضها بدلاً من ربطها بمسامير وصواميل في هيكل ثقيل ، من هذه الفكرة بدأت الشركة تبني إستراتيجياتها على الأسس الآتية :

1- أن تثير الإحساس بهذه الحاجة بين الجماهير .

2- أن تحصل على موافقة أعضاء الشركة بهذه الفكرة والتزامهم بها .

3- أن تعمل على الاحتفاظ بالشركة حية إلى أن تتم الخطوتان السابقتان .

ولهذا كانت خطة الشركة في الفترة من 1954 - 1957 م هي في سبيل معركة البقاء ، حيث كانت المشكلات العاجلة في طبيعتها بحيث تطفئ على الخطة طويلة الأجل وتلغصت سياستها في التواحي التالية :

#### (1) خطة الإنتاج ،

استمرت الشركة في إنتاج سيارات ناش وهلمون مع إدخال رامبلر .

#### (2) خطة الطراز ،

لقد غيرت الشركة من خطتها في تغيير الطراز ، فكانت في أول الأمر تنتج أشكالاً متناقضة ، والآن تنظر إلى المستقبل البعيد وترى إنتاج أشكالاً غير متناقضة ولا متطرفة لأن السيارة في حد ذاتها قد دخلت دور التطور والتفوق .

#### (3) خطة التسويق ،

كانت مهمة برنامج التسويق مزودة ، فكان عليها أن تخلق إيمان الجماهير بالشركة واقتناعهم بالمنتج الذي تقدمه ، وكانت الصعوبة الكبرى تتبع من عدم إقناع الجهاز الإداري داخل الشركة ذاتها ، فكان عليها تغيير نائب الرئيس المشرف على التسويق وتغيير جهاز البيع كله وإيجاد خطة جديدة مع الوكلاء .

ومن ناحية الجمهور ، قد تجمدت عقلية على شراء السيارة الكبيرة تقريباً منذ بدء صناعة السيارات ، فأرادت أن تأتي بعمل يجعلهم يقتنون انتباهاً وينظرون ويستمعون ، وغير ما من خطتها الإعلانية ، وقد استغرق ذلك ما ثلاث سنوات للاتفاق مع الوكالة على خطتها ، وجاء الإعلان عن أمريكيان موتورز بسيطاً في رسالته وبرز الحقائق ، ويستمد صفات المبالغة ، ويستخدم لغة جديدة ، وكان كل إعلان بمفرده يركز على فكرة غالبة تؤكد جودة السيارة أو يبرز ظاهرة معينة فيها

#### (4) علاقة الشركة مع العملاء ،

حصلت الشركة على منتج كل وكيل مبلغ 80 دولاراً إضافية عن بيع كل سيارة ، مما كلف الشركة سبعة ملايين دولار في عامين ، ولكنها نجحت في الاحتفاظ بجهاز التوزيع سليماً في فترة الأزمة .

#### (5) خطة التمويل ،

حصلت الشركة على قرض من شركة تأمين زادت من الائتمان لدى البنوك ، وباعت للشركة

مصنعها لسيارات هلمون ورهنت بعض الأسهم والسندات المالية ، وبدأت تحفيز نفعائها في مختلف أنواع بدل الانتقال وتخفيض فترة الغذاء وتخفيض المرتبات ، وتم أغلبها تطوعاً وتخفيض الإيجارات أو إلغاء بعض الخدمات ، وكذلك ميرانيات الإعلان والعلاقات العامة ، كل ذلك بقصد الوصول إلى نقطة التعادل حد 150 ألف وحدة في السيارات التي تنتجها ، وأن تترك السيارة الجديدة مهمة زيادة المبيعات إلى مستويات مريحة ، ولجأت الشركة أحياناً إلى شراء بعض قطع السيارة بدلاً من إنتاجها في مصانعها وهكذا استطاعت الشركة بهذه الإجراءات أن تحظى معركة البقاء .

#### ثالثاً ، المعركة في سبيل فرص السوق 1957-1958 م .

واجهت أمريكيان موتورز أقسى اختياراتها عندما وجدت أن السوق الأمريكية تعرف عن شراء السيارات المتوسطة الثمن كما تعرف عن شراء السيارات الكبيرة ، فقررت قراراً تاريخياً وهو أن تضع كل مقدراتها في إنتاج سيارة الرامبلر واتخذت الخطوات التالية :

#### (1) خطة الإنتاج ،

أوقفت إنتاج سيارتي ناش وهلمون بعد اجتماع عاصف ، ومنحت الشركة تسهيلات أخرى لوكلائها للتخلص من السيارات الباقية لديهم من هذين النوعين .

#### (2) خطة التسويق ،

كانت الفكرة الأساسية أن سنة 1957 م هي السنة الحاسمة في تاريخ الشركة ، فهي إما أن تنجح في خطتها أو تموت ، فبدأت حملاتها الإعلانية ، مستعينة بنجاح سيارة الفولكس واجن في أمريكا ، وفي مارس 1958 م بدأت الصحف تكتب تقاريرها عن أن سيارة رامبلر هي سيارة ذلك العام وأكثر السيارات المرغوبة في أمريكا ، لدرجة أدت إلى انزعاج شركة فورد ، فبدأت حملاتها الإعلانية التي تؤكد فسحة الحجم والراحة التي يجدها الراكب في سيارته ، وفي ذلك العام وصلت أرباح الشركة إلى 26 مليوناً وثنياً رومني بوصول المبيعات من سيارة رامبلر إلى 300 ألف سيارة عام 1959 م ، ليصل إلى 4% من السوق مقارنةً بذلك بنسبة 4.4% في عام 1958 م

وفي أكتوبر 1958 بدأت الشركة برنامجاً للتوسع تكلف 10 ملايين دولار للوصول بطاقة



الإنتاج إلى 450 ألف وحدة في نهاية عام 1959 م .

### (3) جهاز التوزيع ،

مع بداية عام 1957 م أصبحت الشركة قادرة على تغيير سياستها مع الوكلاء ، فبدأت بزيادة عددهم مع الاهتمام بوعية الوكلاء والتأكد من أنهم يكسيون الكثير بحيث تلغهم حوافزهم أن يقدموا خدماتهم المرسبة للعملاء .

### (4) خطة التمويل ،

كان أول ثمار تحلص الشركة من موقف المدين ووصلوها إلى هامش الربح أن دفعت كل ديونها للبنوك في سبتمبر 1958م ، وارتفع رأس المال من 50 مليون دولار إلى 80 مليون دولار ، ومن هنا خصصت الشركة مبلغ 10 ملايين من الدولارات لبرنامج التوسع السابق الذكر ، وخصصت الشركة نقطة التعادل مرة أخرى إلى 125 ألف وحدة .

### رابعاً ، الموقف في عام 1961 ،

تركزت خطة الثلاث الكبار في مواجهة هذا النجاح من شركة أمريكان موتورز على ما يلي .

- 1 - أن تعكس اتجاهها نحو سيارات أكثر طولاً وأقل ارتشاعاً وأن تقلل من زخرفتها وزيتها في جميع موديلاتها .
- 2 - أن تقدم أعداداً كبيرة من الأحجام والطرازات وقوة الأداء ، فتعطي الجمهور اختياراً أوسع من ذي قبل وعلى الأخص في السيارات ذات الثمن المنخفض .
- 3 - إنها تنتج ثمانية أنواع جديدة من السيارات تتجه السيارة الصغيرة إلى السوق الذي استأثرت به شركة أمريكان موتورز منذ 1958-1959 م .

هذا المحط جاء بشغط كبير على أمريكان موتورز ، ولو أنه في الوقت نفسه تضمن تغييراً جذرياً في السياسة ، بقدر ما كان لهذا الهجوم المضاد من المزايا بالنسبة لأمريكان موتورز بقدر ما كان له من أضرار

### خامساً ، حملة صد الهجوم 1962-1959 م ،

في خلال الفترة من 1959 إلى 1962 م وصلت أمريكان موتورز إلى نصيب 6% من السوق

واحتفظت به ، ووصلت أرباحها في 1960/1959 م إلى 108 ملايين دولار قبل الضرائب ، ثم أخذت في التزول بسبب شدة المنافسة وبسبب التغيرات المتزايدة في الطراز ومنها إعادة تصميم رامبلر في 1961 م .

### (1) خطة الإنتاج ،

أنتجت الشركة للسيارة رامبلر بعدة أطوال لمحورها 117,108,100,85 بوصة ، واشتهرت رامبلر بنجاحها في دعايتها من فكرة سيارتها الاقتصادية وجودتها واشتهرت في فن صناعة السيارات التقليدية الأخرى واقتنعت بجودة طلائها بسبب اتباعها طريقة صبغ أجزائها بإسقاط الهيكل بأكمله في حوض من الطلاء ، مما جعل السيارة تحتفظ بجميع أجزائها مطلية مع الزمن حتى في أسوأها ، الأمر الذي يحميها من الصدأ ، وأتمت خطة تعديل موديلاتها قبل أن يستحقها غيرها بعام كامل .

والشركة بوضعها الحالي تعتقد أن سيارة رامبلر لاجتد منافسة مباشرة باعتبارها سيارة الأسرة ، وأخذت لإنتاج طراز سنة 1963 م ، وأصبحت هذه السنة الخامسة في تاريخ مسيرة الشركة ، إذ أرادت الشركة أن تتبع سياسة جديدة من حيث التوقيت ، فأعلنت أنها أجرت تخفيضات على ثمن السيارة في سنة 1962م وأنها في سنة 1963 ستزق السعر بمعدل يتراوح ما بين 30 و 50 دولاراً فزادت أرباحها 30% .

### (2) خطة التسويق ،

عندما قبلت الجماهير فكرة السيارة الصغيرة عمدت الشركة في إعلاناتها إلى تأكيد مميزات ، وهي الجسم أو الهيكل للوحدة والطلاء اللامع للصدأ ، ثم أطالت فترة الضمان وكانت رائدة في هذا الصدد وسرعان ما تبعها باقي الشركات .

### (3) نظام التوزيع ،

بعد أن أعادت الشركة بناء نظام توزيعها من خلال الحملة الماضية ، عمدت في هذه المرحلة إلى الاحتفاظ بعدد وكلائها وتقوية كل منهم ، فليجأت إلى منحهم خصماً استثنائياً كلما زادت عملياتهم ، مما جعلها تعبر أزمة الركود التي حلت بالولايات المتحدة في عام 1961م ، ومن هنا

كانت أمريكان موتورز تتميز بأنها الشركة الوحيدة في صناعة السيارات الأمريكية التي تستطيع أن تزيد في عدد وكلائها ، إذ أنها لم تنتشر بعد إلى كل البقاع في أمريكا .

#### (4) خطة التمويل :

أصبحت الشركة في عام 1961 م الشركة الوحيدة في صناعة السيارات التي تخلصت تماماً من الديون طويلة الأجل ، ولكنها احتفظت في البوك بحطبات اعتماد تبلغ 50 مليوناً من الدولارات لتلجأ إليها وقت الحاجة . وقد صاحب استبعاد الديون توسيع طاقاتها بما يصل إلى 600 ألف سيارة ومع هاتي الميزون فلقد تمكنت بسيائتها الرمية إلى الاقتصاد على العناصر الضرورية وحدها في عمليات الإنتاج ، وكان هذا بفضل إعطاء الأولوية لاستثمار أموال الموردين بدلاً من تخصيص أموالها هي لمواجهة مستلزمات الإنتاج ، ومن هنا كانت تكاليف الوحدة أقل من تكاليفها بالنسبة لشركة فورد

وأمام هذا النقص في التكامل ، قدرت للشركة نسبة صغيرة من هامش الربح على كل وحدة بل أقل من جنرال موتورز أو فورد ، ولكن رأس المال المستثمر كان أعلى مستوى .

— بهذه الطريقة أمكن للشركة أن تحتفظ بنقطة تعادل منخفضة ، وقد قدرت عام 1961 م بـ 150 ألف وحدة ، وهي أعلى قليلاً مما وصلت إليه الشركة عام 1959 م على الرغم من التوسع من 300 ألف إلى 600 ألف سيارة .

— وبقيت الإستراتيجية ثابتة تعمل على إصرار على أن تكون في مأمن من الأخطار بالاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة ، وذلك على حساب التضحية بالربحية المرتفعة بالنسبة للوحدة لو أنها لجأت إلى التكامل الرأسي .

— وما تمتاز به الشركة ، هو أن مصنعها يقمان في وسط عرض الولايات المتحدة بعكس فورد وجنرال موتورز اللتين تمتلكان مصانع متناثرة مبعثرة في طول البلاد وعرضها .

#### (5) خطة العلاقات العمالية :

وعملًا إستراتيجية الشركة في الاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة لتكون في مأمن من الأخطار في الستين الكاسدة ، وذلك في نظير التضحية بالأرباح والوفرة في السنوات المزدهرة ، قامت

الشركة بصياغة عقد عمل في عام في عام 1961 م أطلقت عليه اسم «المشاركة في التقدم» وهو ينص على تقاسم الأرباح بين العمال والشركة بدلاً من زيادة نسبة معينة في الأجور ، الأمر الذي تبعه الشركات الثلاث الكبار .

#### سادساً : الموقف في عام 1963 م:

في عام 1962 م بلغت مبيعات الشركة في الولايات المتحدة والعالم نحو 478132 سيارة ، أي بزيادة 24.2% عن مبيعات العام الماضي ، وأصبحت حصة رامبلر السوقية في الولايات المتحدة 6.7% ، وهي نسبة للعام السابق نفسها ، ولقد ارتفعت نفقات البيع والإعلان حينما حاولت الشركة تصريف كميات أكبر ، كما زاد عدد الوكلاء بحو 98 وكيلاً وبلغ مجموع مبيعاتهم 216714000 دولار في مقابل 100877000 في عام 1961 م . وطبقاً لسياسة الشركة في ألا تدخل أية تغييرات إلا إذا ظهر منها فائدة ملموسة للمستهلك ، فإنها أدخلت تحسينات هندسية كبرى في عام 1963 م على نموذج رامبلر وأمباسادور .

وهكذا ظلت رامبلر سيارة لقطاع خاص من المجتمع الأمريكي ، هذا القطاع ينمو باستمرار وهي سرعة ، وينمو معه توزيع السيارة رامبلر . كذلك عملت الشركة على النمو بمبيعاتها خارج الولايات المتحدة ، حيث ضاعفت استثماراتها في الخارج خمسة أضعاف ، وباختصار فإن شركة أمريكان موتورز تحاول الاحتفاظ بمركزها في الداخل ، وتحاول التوسع الجغرافي في الخارج ، وفي الوقت نفسه تأمل عن طريق تغيير نمادجها أن تستمر في الازدهار بالسوق المحلي ، وأنه ينتظر معركة طويلة في سبيل تحقيق المكانة الأولى في صناعة السيارات الأمريكية من خلال مرحلة تحقيق التفوق والزعامة .

**والمطلوب :** تشخيص المشكلة في الحالة السابقة ، مع بيان الموقف الاستراتيجي للشركة ، وتوصيف وتقييم هيكلها الاستراتيجي ، بالإضافة إلى تحليل لتواحي القوة والضعف وعلاقتها بخصائص صناعة السيارات الأمريكية ، وعرض لنتائج تحليل SWOT ، والبدائل الإستراتيجية المتاحة ، إلى جانب مآثرها من توصيات .

## • الحالة الثانية •

## شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

تأسست شركة ممفيس الكيماوية في يونيو عام 1940م «شركة توصة بالأسهم» برأس مال قدره 2800 جنيه وهي بذلك تُعد من المبادرات الأولى للرأسمالية المصرية للدخول في مجال صناعة الدواء وفي عام 1955م انتقلت الشركة من مصنعها الذي أقامته بالسكاكيني إلى المصنع الذي أقيم بمنطقة الزيتون على مساحة 3880 متراً مربعاً في سبتمبر 1961م ثم بيع الشركة من الحراسة إلى مؤسسة النصر ثم تحولت ملكيتها بالكامل إلى المؤسسة المصرية العامة للأدوية طبقاً للتقسيم النوعي للمؤسسات .

وفي أبريل 1962م . صدر قرار المؤسسة المصرية العامة للأدوية بتحويل الشركة إلى شركة مساهمة مصرية مع الإبقاء على اسمها التجاري برأس مال قدره 40 ألف جنيه موزعة على 20 ألف سهم . ومنذ عام 1964م تم إحداث زيادات متتالية في رأس المال وذلك ذاتياً بتحويل جزء من الاحتياجات والعائض إلى رأس المال المملوك بالإضافة إلى مساهمات الدولة في رأس مال الشركة حتى وصل رأس المال المملوك في يونيو 1993 إلى 15 مليون جنيه

بشأن عام 1987م تم تشغيل مصنع الشركة الجديدة بالأميرية والمقام على مساحة تقرب 71 ألف متر مربع وتم نقل معظم العمالة إليه مع الإبقاء على القدر اللازم من العمالة بمصنع الشركة القديم بالريتون لضمان استمرار تشغيله .

وصدر القانون رقم 203 لسنة 1991م أصبحت شركة ممفيس الكيماوية إحدى شركات قطاع الأعمال وتابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية .

وفي نوفمبر 1993م تم اعتماد أحكام النظام الأساسي للشركة وتم نشره بملحق العدد 4 من الوقائع المصرية لعام 1994م وحدد رأس مال الشركة المرخص به بمبلغ 50 مليون جنيه ورأس المال المصدر والمفوع 15 مليون جنيه موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم مائة جنيه وغلكه بالكامل الشركة القومية للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية .

## أسباب ودوافع التغير:

بعد عام 1987 علامة فارقة في تاريخ شركة ممفيس فقد كان على الإدارة الجديدة للشركة أن تتحرك بفاعلية لتقدم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل مع العديد من التحديات التي أصبحت تشكل عائقاً يحد من فرص نمو الشركة وصمان المحافظة على تطورها المستقبلي وترجع بعض تلك التحديات إلى ما آلت إليه الظروف الداخلية للشركة ويرجع بعضها الآخر إلى التغيرات السريعة والحوارية التي حدثت في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة من أهم تلك التحديات

## 1- التحديات الداخلية:

أ- استغادة جميع إمكانيات التوسع الرأسي والأفقي في مصنع الشركة بالريتون حتى أصبح مكاداً الآلات والعمال بما يهدد سلامة العملية الإنتاجية ذاتها مع اعتماد فرص النمو والتطوير .

ب- التقادم الفني لنسبة كبيرة من الآلات ومعدات الإنتاج رغم محاولات الإحلال التي كانت تتم من حين لآخر .

ج- موقع المصنع أصبح غير ملائماً نتيجة للتغيرات الديموجرافية التي حدثت في المنطقة التي يقع بها فقد أحيط بكل من المساكن العشوائية .

د- عدم دخول مصنع الشركة الجديد بالأميرية مرحلة التشغيل ولأسباب كثيرة رغم الشروع في إقامته منذ عام 1971م وذلك لعدم الإنتهاء من بنيتها الأساسية واستكمال خطوط الإنتاج .

هـ- توافر المستويات المهارية للأفراد سواء على المستوى الفني أو الإداري لاتعتمد برامج التدريب أو صورتها .

## 2- التحديات الخارجية:

أ- إلغاء دعم الخدمات والمستلزمات والآلات التي تستوردها شركات القطاع العام الدوائي مما أدى إلى ارتفاع كبير في تكلفة المنتج وفي نفس الوقت استمرت سياسة فرض السعر الاجتماعي للعديد من منتجات الشركة

ب- فتح مجال صناعة وتجارة الأدوية في مصر أمام القطاع الخاص المصري والأجنبي مما أدى

إلى ظهور المنافسة الحادة .

جـ- الزيادات السنوية للأجور والتي تقررها الدولة بخلاف العلاوات الدورية دون ربط ذلك بزيادة الإنتاجية

د- التطورات السريعة والمتلاحقة في صناعة الدواء على المستوى العالمي وصراع الشركات الدوائية العملاقة للسيطرة على الأسواق إلى جانب اشتراطات تطبيق المعايير العالمية للمحودة.

مسار التغيير:

بعد تحليل تلك التحديات وتحديد أوزانها النسبية وتدخلها تم الوصول إلى الرؤية الإستراتيجية التي تحدد المسارات التي يلزم أن تسلكها الشركة في ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالي وضع المهام ورسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية والتي ارتكزت على أن

#### 1 - امتلاك التكنولوجيا المتطورة تعد من الأمور الحاسمة في صناعة الدواء :

فرض التطور السريع في مجال صناعة الدواء على المستوى العالمي أن لا تكون صناعة الدواء في مصر بعيدة عن مجال تلك التطورات وإلا تخطفت وتعرضت لفقدان أسواقها الخارجية بل وقد تتعرض أيضاً لفقدان سوقها الداخلي ، لذلك فقد وضعت إدارة الشركة وعلى قمة أولوياتها كهدف موضوع استكمال المصنع الجديد بالأميرية وإدخاله مرحلة التشغيل وتحقيق ذلك وبشكل فعال وسريع تم تحديد دقيق لخطوات العمل المطلوبة والأطر التي تحكمها وكونت صرق العمل المنحصصة لتابعة مراحل التثمين وتم استكمال البنية الأساسية للمصنع وتركيب خطوطه الإنتاجية وإجراء تجارب التشغيل وبنتهاية عام 1987 تم تشغيل المرحلة الأولى ومع بداية العام المالي 1988/89 تم تشغيل المرحلة الثانية لمصنع الأميرية للإنتاج المعقم ، وبفضل هذا المصنع الجليل أصبحت الشركة من الشركات الرائدة في صناعة الدواء بمصر ومتميزة بمواطن قوة أهمها مايلي :-

أ- امتلاك أحدث تكنولوجيا في مجال صناعة الدواء المصري إلى جانب الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية .

ب- تطبيق أحدث المعايير العالمية الخاصة بجودة المنتج أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

جـ- مجموعة متكاملة من معامل الأبحاث والرقابة الدوائية مزودة بأحدث الأجهزة المستخدمة عالمياً لإجراء التحارب البحثية وكافة عمليات الرقابة .

د- طاقات إنتاجية ضخمة وحديثة توفر إمكانيات تلبية احتياجات السوق المحلي والخارجي من كافة الأشكال الصيدلية .

هـ- فتح للجال أمام المزيد من فرص التعاون مع الشركات العالمية الدوائية لتصنيع منتجاتها التي تتطلب تكنولوجيا متقدمة وقد بدأت شركات أمريكية وفرنسية وكورية المفاوصات مع مميس لتصنيع مستحضراتها المهمة في مصر

#### 2 - آلية السوق والمنافسة تتطلب فكراً تسويقياً جديداً :

شهدت صناعة الدواء في مصر خلال العشر سنوات الأخيرة تغيرات جذرية فبعد أن كان إنتاج الدواء مقصوراً على عدد محدود من شركات القطاع العام لا يتجاوز ثمانى شركات إلى جانب ثلاث شركات بالقطاع المشترك ، ثم فتح باب تلك الصناعة أمام رأس المال الخاص الأجسي الذي أخذ يتنافس بقوة وفاعلية . ولقد احتل الفكر التسويقي والأخذ بأساليبه الحديثة في الوضع السابق مكانة هامشية ولكن بظهور المنافسة الشديدة من شركات القطاع الخاص كان لابد من التحرك السريع لمواجهة هذا الواقع وما يطرحه من مشاكل بهكر تسويقي قادر على التعامل مع تلك المستجدات ومهادب إلى المحافظة على مكانة مميس ومركزها التنافسي وانعكس هذا الفكر تطبيقاً فيما يلي -

أ- تطوير أساليب الدعاية العملية والتوسع في إقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والتواجد بفاعلية في الممارس التي تقام للتعريف بالإنتاج الدوائي سواء داخلياً أو خارجياً والاهتمام بالنشر والإعلام وخلق قنوات إتصال دائمة مع الأطباء والصيادلة

ب- التوسع في إقامة فروع البيع لتحقيق التعامل التسويقي الفعال من مواقع تلك الفروع بالمناطق الجغرافية المختلفة وتأمين مخزون سلمي بتلك الفروع يكفل سرعة تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم وحل مشاكلهم كما أن ذلك يساعد على خلق كوادر بيعية مرتبطة وملمة بمشاكل كل منطقة وإمكانياتها البيعية وأوضاع الشركات المنافسة بتلك المناطق

جـ - العمل على زيادة الصادرات بكل قوة من خلال إرسال الوفود للخارج لفتح أسواق جديدة والتعرف على احتياجات تلك الأسواق وتسجيل مستحضرات الشركة والتوسع في التعاقد مع وكلاء جدد بالأسواق الخارجية وتحفيزهم هذا إلى جانب الإشتراك بالمنتجات المتميزة للشركة في المعارض الدولية التي تقام بالخارج بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات مواد التغليف للمنتجات المصدرة وتقديم أسعار تنافسية في المناقصات الخاصة بتصدير الأدوية لبعض الدول العربية والأفريقية .

د - تطبيق خطط تدريبية مستمرة ومتخصصة لإكساب العاملين بالتسويق المهارات التسويقية والاستعانة بالخبرة الاستشارية في هذا المجال بالإضافة إلى وضع نظم التحفيز المختلفة كالمعولة وامتلاك السيارات للمتميز منهم .

هـ - طرح مستحضرات جديدة سواء من إنتاج الشركة أو بتصريح من الشركات العالمية وذلك لتحديث قائمة منتجات الشركة وفي هذا للجبال تم طرح ما يزيد على ستون مستحضراً جديداً .  
و - إتباع سياسة انتمان وتحفيز مرنة تتعامل مع شرائح العملاء المختلفة طبقاً لإمكانيات كل شريحة وبما يحافظ على السهولة وتنمية المبيعات في آن واحد .

### 3 - التطوير الإداري هو المدخل الرئيسي للإمجاح استراتيجيات التغيير :

لأن البشر هم حجر الزاوية في إمجاح أي عملية للتغيير خاصة ، إذا كان التغيير المطلوب عميقاً وشاملاً ، وبما قد يتطلبه من تخلي عن بعض النظم الإدارية السائدة أو القيم السلوكية للتيعة أو بما يتطلبه هذا التغيير من ضرورة اكتساب مهارات ومفاهيم جديدة ومن أهم ما اتبعته الشركة لتحقيق التطوير الإداري :

أ - التدريب النظري والتطبيقي للإدارة العليا بهدف اكتسابها المهارات الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة مقدرتها على وضع البدائل كحلول للمشاكل واختيار الأنسب منها وتمكنها من فنون القيادة ووضع نظم التحفيز والتعامل مع المعلومات وخلق الاهتمام بأهمية الإتصال الإداري وفماليه .

ب - تنفيذ العديد من البرامج للإدارة الوسطى والتنفيذية من أجل رفع كفاءة العاملين بتلك

الإدارات إلى جانب الاهتمام بالتدريب النوعي لفئات العمالة المختلفة بالشركة .

جـ - إجراء أنواع من التدريب التحويلي لفائض العمالة خاصة المكتتية والخدمية وذلك في هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة .

د - اعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهام سواء الدائم منها أو المؤقت ، وذلك في هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة

هـ - إنشاء إدارة نظم المعلومات . من أجل خلق قاعدة البيانات الخاصة بكافة أنشطة الشركة وأيضاً البيانات الضرورية عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة مع التحديث المستمر لتلك البيانات وبما يتيح إتسياب المعلومة في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة واستخدام الحاسبات الآلية في جميع إطلرات الشركة من أجل ضمان فعالية تلك الإدارة .

و - إعادة بحث الهيكل الوظيفي للشركة بصورة شاملة من أجل أن يتلائم مع رسالة الشركة ورويتها المستقبلية

4 - فكر وسياسات إقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظيم ثروة الشركة .  
تعتمد الإدارة الاقتصادية للمال المستثمر ووضع السياسات الهادفة لتحقيق ذلك من الأمور

الرئيسية التي أولتها إدارة الشركة جل اهتمامها وتم ذلك بالخطوات التالية :

أ - إتباع سياسة سعريّة للمستحضرات التي يتم طرحها تهدف إلى تحقيق هامش ربح مناسب وفي نفس الوقت تحافظ على استمرار الشركة في أداء رسالتها تجاه المجتمع

ب - التخطيط السليم للإنفاق الاستثماري وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة وتحديد مصادر تمويل هذا الإنفاق بكل دقة والحصول على أفضل الشروط الممكنة في حالة الإقتراض

جـ - إجراء الدراسات وتطبيق الأساليب من أجل تعويض سبب النفاذ الصاعي أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وقد ساعد على تحقيق ذلك التطوير الذي حدث في آلات ومعدات الإنتاج

د - كانت البيانات المالية المعبرة عن نتائج النشاط في الميزانية وقائمة الدخل وقائمة المصادر والاستخدامات وتقرير مراقب الحسابات في 1997/8/30 على النحو التالي :

## أ- الميزانية في 1997/6/30

(المبالغ بالآلاف جنيه)

| 1996/6/30 | الخصوم              | 1997/6/30 | 1996/6/30 | الأصول                   | 1997/6/30 |
|-----------|---------------------|-----------|-----------|--------------------------|-----------|
| 25000     | رأس المال           | 25000     | 80405     | أصول ثابتة               | 82523     |
|           | المصدر والتفويج     |           |           |                          |           |
| 28462     | الاحتياطيات         | 53463     | 3174      | مشروعات تحت التنفيذ      | 4782      |
|           | والفائض للرجل       |           |           |                          |           |
| 88597     | للخصومات            | 91872     | 51080     | المحرون                  | 47043     |
| 14170     | فروض طويلة الأجل    | 12792     | 3916      | استثمارات مالية          | 2890      |
|           |                     |           |           |                          |           |
| 48259     | دائون وحسابات دائنة | 48285     | 62770     | مدينون وحسابات مدينة     | 68101     |
|           |                     |           |           |                          |           |
|           |                     |           | 3141      | تقديرات بالبنوك والصندوق | 23873     |
| 204488    | إجمالي الخصوم       | 229212    | 204488    | إجمالي الأصول            | 229212    |

## ب- قائمة الدخل عن السنة المالية من 1996/7/1 حتى 1997/6/30

(المبالغ بالآلاف جنيه)

| 1996/1995 |       | البيانات  | 1997/1996 |        |
|-----------|-------|---|-----------|--------|
| جبري      | كلي   |   | جزئي      | كلي    |
| 117641    |       | صافي المبيعات ( إيرادات النشاط )                    | 120533    |        |
| 87241     |       | يخصم تكلفة المبيعات                                 | 86417     |        |
|           | 30400 | معدل الربح  |           | 34116  |
|           |       | يخصم  |           |        |
| 3968      |       | مصروفات عمومية وإدارية                              | 4845      |        |
| 1210      |       | مصروفات تمويلية                                     | 546       |        |
| 682       |       | مخصصات بخلاف الإهلاك                                | 1152      |        |
| 65        |       | رواتب مقطوعة وبدلات حضور وانتقال أعضاء مجلس الإدارة | 58        |        |
|           | 5925  | إجمالي المصروفات                                    |           | 6601   |
|           |       | بضاف  |           |        |
| 770       |       | إيرادات استثمارية (أوراق مالية)                     | 101       | 1498   |
| 278       |       | فوائد محصلة   | 565       |        |
| 224       |       | إيرادات أخرى عادية                                  | 832       |        |
|           | 1272  |   |           | 1498   |
|           | 25747 | صافي أرباح النشاط                                   |           | 29013  |
|           |       | إيرادات غير عادية                                   | 582       | (1503) |
|           |       | أرباح رأسمالية                                      | 38        | 27510  |
| 1218      |       | مصروفات غير عادية                                   | (2123)    | (1503) |
| (1259)    | (41)  |   |           |        |
|           | 25706 | صافي الربح قبل ضرائب الدخل                          |           | 27510  |
|           | 5961  | الضريبة المحلية                                     |           | 6705   |
|           | 19745 | صافي الربح بعد ضريبة الدخل                          |           | 20805  |

## جـ - قائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها (بالآلاف جنيه)

| 1996/1995 |       | البيان                                 | 1997/1996 |       |
|-----------|-------|--|-----------|-------|
| جزئي      | كلي   |  | جزئي      | كلي   |
|           |       | <b>أولاً مصادر الأموال :</b>           |           |       |
| 4030      |       | ريادة الاحتياطيات                      | 25001     |       |
| 8         |       | تكلفة أصول مبيعة                       | 150       |       |
| 3784      |       | نقص المخزون السلعي                     | 4037      |       |
| -         |       | نقص الاستثمارات طويلة الأجل            | 1028      |       |
| 4988      |       | إهلاك وشراء العام                      | 4331      |       |
| 194       |       | نقص العقارية                           | -         |       |
| 8577      |       | زيادة الدائرتين والأرصدة الدائنة       | -         |       |
|           |       | مجموع مصادر الأموال                    |           | 34547 |
|           |       | <b>ثانياً : أوجه التصرف في الأموال</b> |           |       |
| 3752      |       | ريادة الأصول الثابتة                   | 3875      |       |
|           |       | والمشروعات تحت التنفيذ                 |           |       |
| 10475     |       | ريادة العملاء والأرصدة الدائنة         | 6551      |       |
| -         |       | نقص الدائرتين والأرصدة الدائنة         | 754       |       |
| 967       |       | نقص المحصنات                           | 1257      |       |
| 6387      |       | نقص القروض طويلة الأجل                 | 1378      |       |
| -         |       | زيادة الواردات طويلة الأجل             | 20000     |       |
| -         |       | ريادة النقدية بالمستودع والبنوك        | 732       |       |
|           |       | مجموع أوجه التصرف في الأموال           |           | 34547 |
|           | 21581 |  |           |       |

## د - تقرير مراقب الحسابات

على ميزانية شركة ميفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

1997/6/30 وحسابات النتيجة

عن السنة المنتهية في ذات التاريخ

راجعنا ميزانية شركة ميفيس للأدوية والصناعات الكيماوية في 1997/6/30 ابالع مجموع كل من أصولها وخصومها 229 مليون جنيه وكذا حسابات النتيجة عن السنة المالية المنتهية في ذات التاريخ بمقتضى قنابل للتوزيع 20.605 مليون جنيه على دوائر ومستندات الشركة وفي حدود ما أجريناه من مراجعة واختبارات إلى المدى الملائم وما حصلنا عليه من بيانات وإيضاحات رأينا ضرورتها لأغراض المراجعة فقمي رأينا أن الشركة تمسك بحسابات مالية منتظمة تتضمن كل ما ينص القانون والنظام الأساسي للشركة والنظام المحاسبي الموحد على وجوب إثباته فيها وأن الميزانية وحسابات النتيجة مطابقة لها وتمسك الشركة بحسابات تكاليف تفي بالغرض .

تم جرد الأصول الثابتة تسليحه على السجلات في 1997/6/30 بمعرفة الشركة وتحت إشرافنا الاختباري وفي حدود الإمكانيات المتاحة وتم تقسيم للمخزون بالتكلفة طبقاً لقواعد النظام المحاسبي الموحد وكالتبع في السنوات السابقة .

وإزاء ما تقدم وما جاء بالإيضاحات المتضمنة للقوائم المالية المرفق وما تم إرساله للشركة خلال السنة من فحص مستندي فإن الميزانية والإيضاحات المتضمنة لها تعبر بوصفها عن المركز المالي للشركة في 1997/6/30 وأن حسابات النتيجة تعبر عن نتائج أعمال الشركة عن السنة المالية المنتهية في ذلك التاريخ وأن البيانات الواردة بتقرير مجلس الإدارة تتفق مع ما هو ملون بالدفاتر في الحدود التي تثبت بها عادة هذه البيانات

## مواقف التغيير وكيفية التغلب عليها

(١) البيئة الداخلية على مستوى الشركة ،

كانت الاستجابة بطيئة من بعض الأفراد لعملية التغيير وعمل ذلك أمراً متوقفاً في البلدان النامية حيث المركزية الشديدة إلى جانب سيادة بعض المفاهيم الثقافية والوروثات الشعبية الخاطئة .

— هجرة بعض العناصر الفنية والإدارية المتميزة للعمل بالقطاع الخاص أو بالخارج للحصول على دخل مرتفع

— تواضع المستوى العلمي لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن .

— تعليق عامل المصلحة الشخصية وبعض الاعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (مقابة / أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم في عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشاكل الفردية لإرضاء قاعدتهم الانتخابية .

وحرصاً من إدارة الشركة على تحجيم تلك المعوقات وإثارة السلبية فقد قامت بتوضيح وتحديد الأهداف بشكل دقيق وعملت على تنمية روح الفريق وتأكيد الانتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد مع الإهتمام بإعداد كوادر المصنف الثاني من الفنيين والإداريين واشترط الحصول على مؤهل متوسط كحد أدنى للتمهلة بالأقسام الإنتاجية عند إجراء التعيينات الجديدة ، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المستوى العام والخاص تفهم معظم العاملين مغزى وأهمية التغيير والتطوير .

(2) البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة ،

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التي تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويمثل أهمها في :

أ — تدني مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية .

ب — اعتماد الأقدمية كأساس للترقي

ج — تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية.

د — عدم وضوح الأسس التي يتم على أسسها تسعير الدواء خاصة منتجات شركات قطاع الأعمال .

هـ — ارتفاع معدل سعر الفائدة علي القروض .

و — آثار الحالة الإنكماشية للترتبة على السياسات النقدية التي تأخذ بها الحكومة منذ فترة وتعتقد أنه بدور قانون الأعمال للعام رقم 203 لسنة 1991 ولائحته التنفيذية وتنميد خطوات الإصلاح الاقتصادي ووضع الرامع الجادة التي تتعامل مع آثارها ، سوف يحسني الكثير من تلك المعوقات الخارجية .

## الرؤية المستقبلية وأهم ركائزها :

تطبيق معايير الجودة الشاملة وملاحقة أحدث التطورات التكنولوجية في صناعة الدواء — إنتاج أحدث المستحضرات المستجدة في عالم صناعة الدواء والمستندة إلى أحدث ما وصل إليه العلم في مجال الهندسة الوراثية .

— زيادة الصادرات عن طريق : تنمية الأسواق التقليدية للشركة ، فتح أسواق جديدة في معظم أنحاء العالم .

♦♦ في ضوء ما قرأته عن شركة عقيس للأدوية والصناعات الكيماوية بين رسالة هذه الشركة وأهم غاياتها ، تعرض بالتحليل لمجالات القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالشركة ، مع تقديم ما تراه مناسباً من استراتيجيات ممكنة التطبيق في مستقبل الشركة مبرراً مقترحاتك .



## ● الحالة الثالثة ●

## هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

نشأة الهيئة ومميزاتها :

أنشئت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية في المملكة العربية السعودية عام 1998 هـ ونظراً لعدم توفر الإمكانيات ظلت كإدارة صغيرة تابعة لرابطة العالم الإسلامي حتى عام 1407 هـ ، ثم أصبحت مستقلة لها مجلسها التأسيسي وأجهزتها الخاصة بها. وتهدف الهيئة لتحقيق الترابط بين أهل الخير والمستحقين من المسلمين من الأيتام والمهاجرين واللاجئين والفقراء الملهمين في العالم الإسلامي والأقليات المسلمة المحرومة عن طريق تمويلها ومكاتبها .

وتتميز هذه الهيئة بما يلي :

- 1- تمتد أكبر هيئة إغاثية إسلامية في العالم .
- 2- تصل أنشطتها إلى 80 دولة
- 3- بحكم موقعها في المملكة العربية السعودية تغطي الهيئة بدعم الأسرة المالكة والشعب السعودي والمسلمين في المملكة وفي العالم الإسلامي .
- 4- تستفيد من إمكانيات لا تتوفر لغيرها من الهيئات واللجان العاملة في مجال الإغاثة في العالم الإسلامي لوقوعها في رحاب هذا البلد الطاهر (السعودية) .
- 5- كسبت ثقة الكثير من أهل الخير في المملكة ، وأصبحت المشكلة كيف أضمن وصول المساعدات لمستحقيها؟ محلولة بفضل الله ثم بفضل العاملين في الهيئة الذين يعملون أن رأسمال الهيئة هو الإخلاص في سبيل الله ثم كسب ثقة المحسنين .
- 6- خاضت تجربة رائدة وهي مشروع سنابل الخير (الصلقة الجارية) وهذه ثمراته تحدثت عن نفسها .
- 7- كسبت ثقة المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة بالقاهرة أن ترأس هذه الهيئة (لجنة الإغاثة المبشقة عن المجلس العالمي) ، والتي تضم كافة الهيئات الإسلامية العاملة في مجال الإغاثة في العالم وأن يكون مقر هذه اللجنة هو نفسه مقر الهيئة بالمملكة .

## أهداف هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية :

- 1- تقديم الفوث للمسلمين من ضحايا الكوارث والحروب وغيرها وحماية المسلمين والمحافظة على عقيدتهم
- 2- الإسهام في المشروعات الاستثمارية الإسلامية الجدية .
- 3- تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والتدريبية والرعاية الروحية والاجتماعية للأيتام واللاجئين وفقراء المسلمين .
- 4- تبني المشروعات الصغيرة التي توفر للاجئين وفقراء المسلمين حياة كريمة .
- 5- الحد على التبرع بالمال والتطوع بالجهد لمساعدتها على تحقيق أهدافها النبيلة .

## التمويل :

- 1- مساهمات وتبرعات المسلمين من الأفراد والهيئات والدول والمؤسسات الإسلامية .
  - 2- الزكاة التي تجمع من الأفراد ومن الشركات الإسلامية .
  - 3- ما يوصي به المسلمون للهيئة من تركاتهم .
  - 4- ريع الأوقاف التي توقف على الهيئة وعائد المشاريع المستمرة للهيئة
- التنظيم الإداري للهيئة :
- يعد التنظيم الإداري الجديد للهيئة من أهم إنجازات الهيئة وقد اعتمدته المجلس التأسيسي عام 1409 هـ وتم بفضل الله تطبيقه .
- ويبين الهيكل التنظيمي للهيئة حجم الأعمال الكبيرة الملقاه على عاتق الهيئة وطبيعة أعمالها الفريدة من ناحية وطبيعة الأنظمة أو طبيعة العاملين (المتطوعون وموظفون ومتفرغون) من ناحية أخرى .

## وينكون الهيكل التنظيمي من الآتي :

## (1) للمجلس التأسيسي للهيئة :

يقوم بوضع الخطط والبرامج والسياسات الهامة للهيئة واعتماد الميزانية العمومية وفحص التقرير السنوي وتعيين المشرف العام ومساعديه كل خمس سنوات ، ويرأس المجلس معالي الأمين

العام لرابطة العالم الإسلامي .

(2) لجنة الرقابة الشرعية :

بناء على طلب الهيئة قدم سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز بتزكية صفوة من العلماء بالإشراف على الهيئة لتكون أعمالها متفقة والشريعة الإسلامية .

(3) لجنة الاستثمار العليا :

تضم صفوة من رجال الأعمال من أعضاء مجلس الهيئة التأسيسي ، ويتبعها قطاع تنمية المولد والاستثمار .

(4) الجهاز التنفيذي :

يشرف على الأعمال التنفيذية للهيئة المشرف العام الدكتور فريد ياسين قرشي كما يتولى أكثر المراكز الرئيسية في الهيئة صفوة من الشباب المتطوع للحسب بالمركز الرئيسي والمكاتب المحلية والخارجية .

اللجان النسائية :

تقديراً للدور البارز للمرأة المسلمة في التاريخ الإسلامي وللدورها في تكوين الأسرة الإسلامية فإن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية قد أنشأت عدة لجان سائية لهذا العمل الإسلامي الإغاثي الإنساني وخدمة وتمية قدرات المرأة المسلمة والمطفل المسلم في المجتمعات ولا سيما الفقيرة منها ، ولقد كان لهذه اللجنة الناشئة عدة نشاطات بارزة استطاعت من خلالها تحقيق مجموعة أهداف منها عمل إعلامي جيد حيث تم التعرف بالهيئة لدى سيدات المجتمع من خلال عدة معارض ومهرجانات وأسواق حيرية أقيمتها اللجنة ، كما ساهمت في جمع تبرعات قيمة بالإضافة إلى نشاطاتها الميدانية حيث أوعدت اللجنة بالمقر الرئيسي بعض الأخوات للوقوف على أحوال الأسر الأفعانية والعليبية والتيفلايدشية وغيرها ، كما ساهمت متطوعات من اللجنة النسائية في مساعدة المسلمات وتوعيتهن بديتهم في أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الأفريقية .

## مكاتب وفروع الهيئة

(1) المكاتب الداخلية للهيئة :

يفضل الله تعالى وإيماناً بالدور الخيري الذي تقوم به هيئة الإغاثة الإسلامية في خدمة المسلمين في العالم من الأيتام والملاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم جاءت الموافقة على أن تفتح الهيئة مكاتب فرعية لها داخل المملكة وبفضل الله أصبحت هذه المكاتب تنتشر في 39 مدينة وقرية بالمملكة . وتمثل المكاتب الرئيسية للهيئة في المناطق والمدن التالية : المنطقة الشرقية ، الرياض ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة ، المنطقة الجنوبية ، الباحة ، الطائف ، الجوف ، ينبع ، القصيم ، عنيزة

(2) مكاتب الهيئة في الخارج :

كما أن للهيئة مكاتب في الداخل فإن لها كذلك مكاتب خارجية تقوم بالأعمال الإغاثية في المناطق التي هي فيها وتمثل هذه المكاتب في المناطق التالية : أفغانستان ، الفلبين ، أندونيسيا ، الأردن ، تايلاند ، سريلانكا ، بنغلاديش ، ألمانيا الغربية ، السويد ، بوسلافيا ، كندا ، الدنمارك ، البرازيل ، استراليا ، جزر فيجي ، الصين ، موريتانيا ، كينيا ، تنزانيا ، مصر - جيسوتي ، بنين الشعبية ، النيجر ، غامبيا ، نيجيريا ، أمريكا الشمالية ، ألبانيا ، أوروبا الشرقية (النمسا) .

مجالات الخدمات التي تقدمها الهيئة :

تصل أنشطة الهيئة إلى أكثر من 80 دولة استفاد من خدماتها عشرات الآلاف من الأيتام ومئات الآلاف من اللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم ولا سيما في مجالات الرعاية المختلفة وفيما يلي بعض إنجازاتها .

أولاً ، الإغاثة العاجلة ،

تمثل الإغاثة العاجلة مجالاً أساسياً ورئيسياً لأعمال الهيئة ونشاطاتها ، وقد قامت الهيئة بدور فعال في إغاثة ضحايا الكوارث المختلفة في العديد من الدول منها الصومال وسيراليون وكشمير وبنغلاديش والسودان والفلبين والهند وسريلانكا وأفغانستان وكمبوديا واللاجئين في الطوارق في موريتانيا والمتضررين في ليبيا وبوسلافيا .

وقامت الهيئة بتأدية دور متميز في تخفيف المعاناة عن ضحايا الخليج فساهمت بمساعدة الأخوة الكويتيين بالتعاون مع الإمارات في المناطق السعودية المختلفة بالغذاء والمأوى الكريم والرعاية ، ثم عملت بكل قوة لنواسة اللاجئين الأكراد وقدمت لهم الإصانة في المناطق الحدودية في كل من تركيا وإيران وتماوست مع الحكومة السعودية لرعاية اللاجئين العراقيين في كل من معيني ومحاء والأرطاوية بالمملكة

#### ثانياً ، الرعاية الصحية ،

بفضل الله تمكنت الهيئة من الوقوف إلى جانب الآلاف من المسلمين الذين تعرضوا للكوارث والحروب ، عن طريق البرامج الصحية ، ويتبع الهيئة 9 مستشفيات و98 مستوصفاً وعيادة ومعهد وتمت كمالة 127 طبيباً للعمل في مشاريع صحية تتبع مؤسسات خيرية إسلامية مختلفة في العالم كما تبنت الهيئة مشروع الرعاية الصحية الأولية في بنغلاديش واهداء الأدوية والمعدات الطبية لمسلمي الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية والدول الفقيرة في العالم الإسلامي .

#### ثالثاً ، الرعاية الاجتماعية ،

(أ) كفالة الأيتام . تم بحمد الله كفالة 35 ألف يتيم ونأمل أن يرتفع عد المكفولين إلى 50 ألف يتيم بإذن الله

(ب) دور الأيتام . يتبع الهيئة 28 داراً للأيتام تقوم الهيئة بتمويلها والإشراف عليها وتقديم فيها كافة أنواع الرعاية للأيتام البالغ عددهم أكثر من 5 آلاف يتيم من أيتام هذه الدور .

(ج) رعاية المعوقين والمعجزة . قلعت وتقديم الهيئة العديد من الخدمات والمساعدات للمعجزة والمعوقين سواء من الأطفال أو كبار السن حيث تقدم لهم مرتبات شهرية أو الآلات والوسائل المساعدة على المشي والحركة . أو في أحيان أخرى العلاج والرعاية الاجتماعية .

#### رابعاً ، المشاريع الاجتماعية والتنمية ،

قامت هيئة الإعاة المالية بتسيير ودعم أكثر من ثلاثين مشروعاً اجتماعياً في العديد من الدول أهمها .

(أ) مراكز الطفولة والأمومة : قامت الهيئة بإنشاء عشرة مراكز للخدمات النسوية ومراكز

الطفولة والأمومة في العالم الإسلامي ومراكز لتعليم الحياطة والتفصيل ومازالت الهيئة تواصل جهودها في تأسيس مراكز للتدريب . إضافة إلى ما تبنته في كل من بنغلاديش والفلبين وأفغانستان وتستمر في دعم العديد من مراكز تعليم الحياطة في كل من تنزانيا ومالي وسيراليون وشرق آسيا (ب) التدريب المهني :

— تشرف الهيئة على عدة مراكز للتدريب المهني في أفغانستان وكميتا وتنزانيا وموريتانيا ونشاد وبنغلاديش وقد تم تخريج عدة دفعات .

— تبنت الهيئة منح للطلاب والطليات والطلبات المسلمين في الفلبين للدراسة في المعاهد المهنية

— تسمى الهيئة حالياً لإعداد مشروع لفتح مكاتب لتصدير العمالة المسلمة المتدربة من خريجي مراكز الهيئة وعبرها إلى الدول الإسلامية .

(ج) لجنة الصناعات التقليدية . أنشئت هذه اللجنة لتشجيع الصناعات الحرفية والتقليدية التي من شأنها ضمان استمرارية توفير فرص العيش والعمل لكثير من الأسر الفقيرة في العالم الإسلامي وقد بدأت الهيئة في تشجيع هذه الصناعة بين فئة الأيتام .

(د) مشاريع تمليك الأبقار والأغنام : نفذت الهيئة مشروع تمليك الأبقار والأغنام في فلسطين والإتحاد السوفيتي وموريتانيا ومناطق أخرى .

(هـ) مشروع عربات الراكشة : تم تنفيذ المشروع في بنغلاديش ومازال مستمراً

(و) حفر الآبار والشاريع : تم حفر أكثر من 120 بئراً ارتوازيًا للمسلمين في مناطق مختلفة وتشرف وتمول الهيئة العديد من المشاريع الزراعية في كل من الإتحاد السوفيتي وأفغانستان وبنغلاديش وبعض الدول الأفريقية .

#### خامساً ، المقاصبات الدينية والاجتماعية ،

تحرص الهيئة على مشاركة الأيتام والمهاجرين واللاجئين والأقليات المسلمة الاحتفال بالمناسبات الإسلامية وإدخال الفرحة والبهجة في نفوسهم وسئل المتطوعون والمتطوعات في اللجنة النسائية والمكتب المحلية دوراً ملموساً في هذا المجال .

(أ) إنظار صائم ' في كل عام تقوم الهيئة بتبني برنامج إنظار صائم في العديد من الدول الفقيرة في كل من أفريقيا وآسيا ودول الأقليات المسلمة الأخرى

(ب) الأصاحي استفاد عدد كبير من المسلمين في كل من آسيا وبعض دول أوروبا الشرقية من مشروع الأصاحي حيث تم توزيع ما يزيد على عشرة آلاف طن من لحوم الأصاحي علاوة على ما تم دبحه في كل دولة .

(ج) هيدية يتيم : مشروع تبنية اللجنة النسائية بالهيئة بهدف إدخال الفرحة للأيتام وأطفال المسلمين المحرومين في العالم في يوم العيد سادساً الرعاية التعليمية ،

تعد الهيئة الاستثمار في التنمية البشرية من أولويات برامجها وتقوم الهيئة بالإشراف والدعم للعديد من الجامعات والكليات والمعاهد منها الجامعة الإسلامية للعلوم والتقنية في بيشاور - باكستان - وهي خاصة بأبناء المعاهدين الأفغان وتمتخ درجتي البكالوريوس والماجستير ، وجامعة المخدم الإسلامية في الفلبين ، والكلية الأوروبية للدراسات الإسلامية في فرنسا ، وكلية ماجبوراك في سيراليون ومعهد سيد الشهداء حمزة ومعهد سلمان الفارسي في بيشاور وكثير من المعاهد والمدارس الأخرى المنتشرة في جميع البلاد الإسلامية ومواطن الأقليات المسلمة .

وتتبع الهيئة في مجال التعليم عدة لجان متخصصة وتقدم لجنة الإعانات الدراسية 796 إعانة دراسية شهرية لطلاب من 52 دولة منهم 49 طالب جامعي يدرسون تخصصات مختلفة ، وتكفل لجنة المعلمين 1486 معلماً موزعين على 43 دولة وتواصل لجنة المناهج لإعداد وتطوير للمناهج عدة مناطق في العالم الإسلامي

سابعاً : نشر الدعوة وكتاب الله والاهتمام بالمساجد ،

حرصت الهيئة على المحافظة على هوية المسلمين وبصفة خاصة اللاجئين والأقليات المسلمة ، ومن أجل رعايتهم روحياً أنشأت عدة لجان متخصصة :

(أ) لجنة الدعوة الإسلامية : بدأت لجنة الدعوة الإسلامية بالهيئة برنامج كفالة 350 داعية موزعين على 30 دولة ، وقد عقدت اللجنة عدة دورات للأئمة والدعاة وخاصة في مناطق

الأقليات المسلمة ، وقدمت دعماً للدراسات العليا الشرعية بجامعة الشريف هداية الله الإسلامية في أندونيسيا وزودت مكتبة الجامعة بأمنيات المراجع الشرعية والعربية .

(ب) لجنة القرآن الكريم : تقوم لجنة القرآن الكريم بدعم 1668 حلقة لتحفيظ القرآن الكريم وعدد طلابها 70 ألف طالب تأمل أن يزيدوا بمساعدتكم إلى مائة ألف طالب إن شاء الله .

(ج) لجنة رعاية المسلمين الجدد : تهتم هذه اللجنة بالصفوة من المسلمين الجدد والذين يحتاجون لرعاية خاصة وقد أقامت الهيئة عدة دورات لتثقيفهم وتعريفهم الإسلام .

(د) لجنة المساجد : قامت الهيئة ببناء ما يزيد على 747 مسجداً في مختلف العالم وهناك العديد من المساجد تحت الإنشاء كما تقوم الآن بالتخطيط لبناء العشرات من المساجد في أوروبا الشرقية والجمهوريات الإسلامية كما قامت بترميم واستكمال 182 مسجداً في هذه الدول وفي دول الأقليات الأخرى .

هي ضوء ما قرأته عن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المطلوب :

- 1 - وضع رسالة الهيئة وبيان عاياتها الرئيسية .
- 2 - تناول أهم الجوانب التي يجب دراستها داخلياً وخارجياً بما ينتج تحديد القوة والضعف والفرص والمخاطر .
- 3 - إذا كنت من المسؤولين بالهيئة ما الذي يمكن أن تقترحه للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية .

## • الحالة الرابعة •

## رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد

أمامك بعض العبارات التي يمكن أن تمثل رسالة لمنظمة ما. وال المطلوب منك أن توضح باختصار رأيك في كل منها: أي صحيحة أم خاطئة، ولماذا؟ وما للتعميل الذي تراه مناسباً لتصبح صياغة الرسالة صحيحة ؟

| الرسالة  | صحيحة أم لا ولماذا ؟ | التعميل الذي تراه صحيح صياغة الرسالة صحيحة |
|--|----------------------|--|
| نحن نسعى إلى البقاء  |                      |  |
| نحن نعمل في ميدان الأعمال للحصول على دخل يمكننا من الاستمرار في السوق  |                      |  |
| يتمثل الربح المربك الرئيسي لجميع أنشطتنا ومهامنا .   |                      |  |
| نحن نخطط لزيادة خدماتنا مما كانت عليه في الماضي  |                      |  |
| يتمثل العملاء محور اهتمامنا ونسعى لإشباع احتياجاتهم  |                      |  |
| نحن نعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول ونسعى لتحقيق ذلك بتقليل التكاليف والاستخدام الأمثل للأداة والإلتزام بأفضل عناصر الموارد المادية والبشرية                     |                      |  |
| نسعى لتباعد حصتنا في السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة وتقليل تكاليف الوحدة سوف يؤدي لتحقيق هذا إصافى   |                      |  |
| نسعى لزيادة أرباحنا السنوية بمقدار ١٠ ٪ بما يساعدنا على اقتناح 3 فروع جديدة وخدمة العملاء بطريقة أفضل  |                      |  |
| العملاء هم محفل اهتمامنا لذلك فرسلنا تمثيل في تنوع المنتجات المقدمة حتى يمكننا تحقيق المنافع لهم ، ومنهم وزيادة المقدم لكل حصيل من منتجات  |                      |  |
| تيسير المعاملات فيما بين أفراد ومنظمات المجتمع، ومن خلال قبول الدوائع بمختلف أنواعها ، وممارسة عمليات التمويل والاستثمار وتقديم الخدمات المصرفية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية |                      |  |

## • الحالة الخامسة •

## من فضلك حدد رسالتك

في ضوء ما درست من عناصر الرسالة القمالة قيم وسائل المنظمات التالية .  
1- رسالة شركة كوكاكولا Coca-Cola :

نعتقد أننا ستواصل العمل خلال فترة التسعينيات لكي نصبح القوة الرائدة لصناعة المياه الغازية في كل الدول التي يمكن تحقيق ذلك فيها من الناحية الاقتصادية . وسنستمر في التأكيد على أهمية جودة منتجاتنا في جميع أنحاء العالم، وكذلك نحسن نصيبنا في السوق كما ستحافظ منتجاتنا بقطاع الأغذية على موقع الصدارة بهذه الأسواق وخصوصاً بالولايات المتحدة ، وسنعمل أيضاً لتصبح قوة مؤثرة في مجال البضائع الاستهلاكية المعبأة وكذلك لا نستبعد إمكانية تقديم خدمات أخرى ملائمة لنفس المستهلكين ، حيث يمكن الاتجاه لصناعات أخرى لا نعمل فيها حالياً ولكن لن نشرد بعيداً عن نقاط قوتنا الرئيسية المتمثلة في صورتنا الممتازة والإيجابية الراسخة في ذهن المستهلكين ، ونظام صورتنا الفريد الذي لم يسبقنا إليه أحد ، والحرص على الاتصالات الوثيقة والإعلام بالمعلومات من ظروف أفرع الشركات المحلية المنتشرة في جميع أنحاء العالم ، وفي اختيار مجالات عمل جديدة ، من الضروري أن تتوفر لكل سوق قدرة كافية وقابلة للنمو والانساع كشرط أساسي لعملية الإقدام على العمل في هذا السوق ، فنحن لا نرغب المشاركة في صراعات يسوق راكدة لهذه المجالات الجديدة ، بوجه عام نحن لا نستهدف العمل في الأسواق الصناعية ، وأخيراً ستواصل دون كلل الدراسة والبحث عن الخدمات التي تكمل خطوط الإنتاج والتي تتناسب مع صورة عملتنا .

**عملاتنا :** ستلتزم إدارة الشركة — على كافة المستويات — بتقديم الخدمة على أكمل وجه يمكن لكل من المستهلكين ونجار التجربة وأنظمة التوزيع بالجسلة التي تمكننا من الوصول إلى عملاتنا ، هذه هي مجموعة غاياتنا الرئيسية ، حيث يمثل العالم بالنسبة لنا مجالاً للتنافس وينبغي تحقيق العديد من الإنجازات التسويقية

المساهمون . سنظل ملتزمون بمسؤوليتنا تجاه المساهمين ، والحفاظ على استثماراتهم وتعزيز ثقتهم بالشركة ، وضخصيتها وصورتها .

الخط الرئيسي الذي نتبعه ( Our Bottom Line ) : الالتزام بتحقيق الأهداف الاقتصادية بصورة متوافقة ، وزيادة القلبية للأرباح وخصوصاً خلال فترات التغيرات الاقتصادية السريعة وغير المؤكدة والحفاظ على قوة الميزانية العمومية والوضع المالي حتى نستطيع الصمود في مواجهة أي مشكلات اقتصادية طارئة ، بالإضافة إلى تمكنا من الاستفادة المثلى من اقتناص الفرص التي تتم عملنا الفائق وتزيد من الأرباح ، وعائد الاستثمار .

العاملون . أخيراً دعنا نعلق على هذه الرؤية في ضوء تأثيرها على أسلوب حياتنا ، أو سلوك العمل ككيان عمل عالمي قابل للتحقيق . فقد سبق الإشارة إلى قيمتي الشجاعة والالتزام اللذين لا يمكن الاستغناء عنهما خلال فترة الثمانيات وفي هذا الصدد نود إضافة قيمتي التكامل والمثروعية والتأكيد على أهمية تملغل هذه القيم الأربع مجتمعة في كافة أنشطة المنشأة ، وذلك حتى يتج من سلوكنا قادة ، ومنداء والأهم من ذلك منظمي مشروعات . وكذلك نرغب في تطوير سلوك الأخذ بزمام المبادرات بدلاً من الاكتفاء برحود العمل والتشجيع على خوض المخاطر الفردية البارعة . وكشركة عالمية يعمل بها موظفون متعددون الجنسيات والثقافات ، يجب تعزيز فكرة الأسرة العالمية التي تعد جزءاً من تقاليد الشركة ، هذا بالإضافة لإتاحة فرص متساوية للتقدم والتطور والارتقاء من خلال الشركة ، ومركز هذا التقدم فقط على قدراتهم ومطموحاتهم وإنجازاتهم .

## 2- رسالة شركة فورد موتورز Ford Motors :

تعد شركة فورد موتورز ثاني أكبر شركة صناعية ، وثاني أكبر شركة سيارات في العالم ، وتعمل الشركة في مجالين أساسيين هما المجال الصناعي الأتوماتيكي ومجال الخدمات المالية ، ويعمل بالشركة (867000) عامل وموظف يعملون العملاء في أكثر من 200 دولة وقطر ، وتعدد الأعمال الأخرى للشركة ومنها للجالات الألكترونية ، والزجاج ، والبلاستيك ، والمسيكات ، والخدمات ، وإعادة هيكلة الأجراء ، والعمليات والاتصالات الفضائية ، ونظم السلامة والدفاع . وغيرها .

وتركز رسالتنا في التصديق المستمر للمنتجات والخدمات من أجل الوفاء باحتياجات العملاء ، وتحقيق ازدهار الشركة ، وتوفير عائد معقول لحاملي الأسهم وملاك الشركة ، ونعتقد أنه من أسس نجاح الشركة الالتزام بالقيم الرئيسة التالية :

(1) للعاملون تمثل مواردنا البشرية مصدر قوتنا ، فالعاملون هم عقل الشركة وهم الذين يحددون مكانتها ونشاطها وقدراتها وتمثل المشاركة والعمل الجماعي جوهر العلاقات الإنسانية

(2) للمنتجات : منتجات الشركة هي النتيجة النهائية لجميع مجهوداتنا ، ولذلك يجب أن نقدم منتجاتنا أفضل المنافع للعملاء على مستوى العالم .

(3) الأرباح الأرباح هي للقياس النهائي للدرجة الكفاءة في الوفاء باحتياجات العملاء على أفضل نحو ، وكذلك فإن الأرباح أمر هام للغاية من أجل الاستمرار وتحقيق التقدم .

(4) مبادئ إرشادية . وضع الجودة في المقام الأول : لإرضاء العميل يجب أن تحتل الجودة رقم واحد في أولوياتنا .

(5) التمرکز حول العملاء في كل ما نقوم به من أعمال : يجب وضع العملاء نصب أعيننا في كل ما نقوم به من أعمال ، كما يلزمنا بتقديم منتجات وخدمات على نحو أفضل من منافسينا .

(6) التطور المستمر هو عامل جوهري وراء نجاحنا : ضرورة العمل بجهد من أجل تحقيق الإمتياز في كل ما نقوم به من أعمال سواء من حيث سلامة المنتجات وجودتها أو القدرة التنافسية ، أو القدرة على تحقيق الأرباح

(7) مشاركة العاملين في أسلوب حياتهم : لا بد أن نعمل جميعاً بروح الفريق ، وبمعاميل بعضنا البعض بثقة واحترام .

(8) اعتبار للتجار والممولون شركائنا : ينبغي الحفاظ على علاقات المتعة المتبادلة مع التجار والممولين ، وكل منهم مرتبط بتطابق عمل الشركة

(9) لا يمكن مطلقاً للوصول لحل وسط فيما يتعلق بالمبادئ : يجب أن تسبج جميع فروع شركاتنا في انحاء العالم أسلوباً مستولاً اجتماعياً ، بحث على احترام مبادئها ومساهماتها الإيجابية من أجل المجتمع ، قابولنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء دون تمييز عنصري ورفض النظر عن الأصول العرقية والمعتقدات الشخصية

### 3- رسالة شركة ذاتي ZALE CORPORATION :

يتمثل عملنا في تجارة التجزئة ، وتجارتنا موجهة لخدمة الأفراد ، إن مسئوليتنا موجهة نحو العديد من المجموعات المهمة من الأفراد ، وأول مسئولياتنا موجهة نحو عملائنا ، فبدونهم لا وجود لنا ، ونحن نجتهد لنباذرتلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف فئات العملاء ، ومقدم أفضل الأنواع بطريقة تسهم في إشباع احتياجات العملاء ، ونبهم بالقيمة التي يحصل عليها العميل بحيث تمتد لتشمل الجودة المناسبة والسعر التنافسي والتسليم بثقة واقتدار أما مسئوليتنا الجوهرية تجاه الملاك ، فتعكس في صورة سمينا للحصول على أكبر عائد على الاستثمار ، وذلك من خلال تنمية الأرباح ، وشعورنا العميق بمسئوليتنا تجاه مواردنا البشرية يجعلنا نعمل على تحقيق المساواة والعدالة في توفير فرص العمل والترقية المناسبة ويدفعنا للسمي نحو خلق وإعداد البيئة المناسبة للعمل وعلى مكافأة العاملين الذين يسهمون في نجاح الشركة .

ونحن ملتزمون بالصدق والأمانة في جميع علاقاتنا مع الموردين ، ودائماً نقيم الموردين على أسس الجودة والسعر والخدمة ، ونحن نهتم أيضاً بنمية وتطوير المجتمع كمتطلب جوهري وهدف قابل للتطبيق وتدعم المشروعات الخيرية والاجتماعية في المجتمع ، ونحن نؤمن بنظام المشروع الحر وبالديمقراطية الأمريكية .

### ● الحالة السادسة ●

#### شركة سارة للسييراميك

باعتبارك مديراً لشركة سارة للسييراميك والأدوات الصحية التي تمارس نشاطها منذ عام 1980 ، واجتمعت مع اثنين من مساعديك لوضع إستراتيجية تسويقية لمنتجات الشركة خلال عشر سنوات قادمة، ترى ما هو التصور العام ، وما هي الخطوط العريضة لتلك الإستراتيجية ، يمكنك الإسترشاد بالنقاط الموضحة فيما يلي والجدول المبين لإعداد تحليل SWOT .

#### ● رسالة شركة سارة للسييراميك :

#### ● الغايات الأساسية :

#### ● أهداف الشركة :

| العوامل الرئيسية | المتغيرات الدالة لكل عامل (الموقف الحالي) | الوزن النسبي | التطور المتوقع خلال الفترة القادمة |
|------------------|---|--------------|------------------------------------|
| الضرس            | 1-  |              |                                    |
|                  | 2-  |              |                                    |
|                  | 3-  |              |                                    |
|                  | 4-  |              |                                    |
| القوة            | 1-  |              |                                    |
|                  | 2-  |              |                                    |
|                  | 3-  |              |                                    |
|                  | 4-  |              |                                    |
| المخاطر          | 1-  |              |                                    |
|                  | 2-  |              |                                    |
|                  | 3-  |              |                                    |
|                  | 4-  |              |                                    |
| الضعف            | 1-  |              |                                    |
|                  | 2-  |              |                                    |
|                  | 3-  |              |                                    |
|                  | 4-  |              |                                    |

التوجهات الإستراتيجية التي اقترحها فوضع إستراتيجية تسويقية خلال الفترة القادمة :

---



---



---



---



---

### • الحالة السابعة •

#### شركة قزاز للمطويات وأدوات التجميل

تعد شركة قزاز من أشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات أدوات التجميل والمطويات على مستوى المملكة العربية السعودية ، وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها ومن حيث الاهتمام بالعملاء وطريقة عرض للمنتجات والعرض للمنتجات على المنتجات ، وكذلك من حيث الانتشار الجغرافي لفروع الشركة في أماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريد .

وقد لوحظ على فرع الشركة بمدينة أبها معاناته من عدم إقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة الشركة لدرجة أن المركز الرئيسي قام بتخفيض عدد العاملين في الفرع نظراً لقلّة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع ومن أجل التعرف على الأسباب التي جعلت المستهلكين لا يقبلوا على الفرع بشكل يتلاءم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى المملكة ، أرسل المركز الرئيسي أحد الباحثين لزيارة الفرع لعل يلتبس السبب في ذلك فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الأفراد الذين يرتادون المنافذ خاصة في فترات المساء ، وكذلك وجد أن هناك عروض على المنتجات ، ومن حيث الموقع وجد أنه مناسب حيث يتوسط المدينة وهناك موقف للسيارات متوفر بالقرب من الفرع وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة ولاحظ الباحث الكثير من العناصر التي تعمل على كسب ود المستهلك .

واستوقف الباحث طريقة البائعين في الفرع وأسلوب تعاملهم مع العملاء ، إذ كانت مبيتة بعض الشيء وذلك من خلال عرضهم للمنتجات وتعريف المستهلك بها فالبائع يزعج إذا طلب المستهلك رؤية عدة أنواع من المطويات ، وكذلك فالبائع يعتقد أن المستهلك قد أتى إلى الفرع لكي يضع وقتاً ، ولم يلاحظ الباحث على البائعين نوعاً من الكياسة وحسن المعاملة مما يشجع المستهلك على الشراء ، كل ذلك انعكس على شهرة فرع الجنوب بخلاف باقي فروع المملكة مما أدى إلى عدم إقبال المستهلكين بشكل جيد ويتوافق مع شهرة الشركة العريقة



وبناءً على ذلك اقترح الباحث ما يلي :

أولاً إقامة دورات تدريبية للعاملين في فرع الجنوب من أجل تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة

ثانياً : إعادة تشكيل البائعين بالفروع بحيث يتم نقل العاملين من فرع لآخر .

ثالثاً اختيار قنودات العاملين قبل التعامل مع المستهلكين حتى لا ينعكس ذلك على شهرة الشركة ككل .

المطلوب :

(1) صمم رسالة شركة قزاز للمطويات وأدوات التجميل .

(2) وضع معايير وأهداف الشركة .

(3) قيم عوامل البيئة الداخلية للفرع مبيتاً نواحي القوة والضعف .

### • الحالة الثامنة •

#### الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألومنيوم

أنشئت الشركة السعودية البحرينية لصناعة الألومنيوم في عام 1980 في البحرين لإنتاج الأنواع المختلفة من منتجات الألومنيوم ، وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها ، ولكنها استطاعت أن تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد أن حصلت من الحكومة على إعانة دهم ، وقد اتسمت منتجاتها بالجودة وانخفاض التكلفة مما انعكس أيضاً على سمعتها في مجال الصناعة وفي الأسواق الاستهلاكية ، وتصلر الشركة حوالي 80% من إنتاجها إلى الخارج ، وتحصل الدول العربية على 55% مما تصدره الشركة تقريباً

وفي عام 1985 قامت الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية ، وقد توصلت النتائج إلى ما يلي .

1 - انخفاض في إنتاجية العاملين بلغت نسبة 10% من المتوسط في السنوات الخمس السابقة .  
2 - زيادة نسبة انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المعايير التي يزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد .

3 - تعد النسبة منخفضة في معايير الإنتاج التي يشرف عليها مشرفون حصلوا على برامج تدريبية في أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية .

4 - زيادة في معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص

5 - رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الخصم من المرتبات، الحرمان من المكافآت ) إلا أن معدلات الغياب استمرت في الزيادة .

6 - إنخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد .

7 - إزدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح في 6 شهور الأخيرة .

8 - تعطي الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وردية للتخفيف والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ، ولكن لوحظ أن بعض العمال يتجهزون فرصة خروجهم في فترة الراحة ، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية ، مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج واستغلال الطاقة

## الإنتاجية للآلات

9- تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لسته أشهر قادمة على الأقل ، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع عملائها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد

10- عدد العاملين بالشركة يفي لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على ورديات العمل ، ولولا كفاية صندهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت للكمالة ، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة في أداء الأعمال .

وقد دعى رئيس الشركة إلى اجتماع بهيئة المديرين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول

## المطلوب :

مناقشة الحالة السابقة ودراسة الموقف الذي تواجهه الشركة بحيث يتضمن العناصر التالية :

- (1) تشخيص المشكلة . وما إذا كان هذا التشخيص يحتاج إلى بيانات إضافية أم لا ؟
- (2) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة .
- (3) تحديد نقاط الضعف والقوة في الشركة ، وما يمكنك أن تلمسه من فرص أو مخاطر متاحة بالية
- (4) ما هي الأبعاد الواجب مراعاتها لحل مشكلة هذه الشركة ؟ حدد الجهات المستولة

## الحالة التاسعة

## شركة النصر للأجهزة الكهربائية والألكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام 1990 باسم فيليبس أورينت ش.م. هولندية وكان النشاط قاصراً على استيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع .

في عام 1944 تم لأول مرة إنتاج المصاييح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفي عام 1947 أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصاييح الكهربائية بالأسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى 3 مليون مصباحاً سنوياً ، تلوح التوسع إلى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة في عام (94/93) 75 مليون مصباح ويتنظر زيادتها في نهاية الحطة الخمسية إلى 115 مليون مصباح سنوياً .

وفي عام 1956 أنشأت الشركة أول مصنع في الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجراسوفون . خضعت الشركة للقانون رقم 118 لسنة 1961 بتأميم رأسمالها سسة 50% ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش.م.م.

في يناير 1980 صدر قرار رئيس الوزراء رقم 17 باعتماد النظام الأساسي للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المصانة الفنية من شركة فيليبس الهولندية . وتعتبر الشركة أكبر تجمع من العاملين ذوي مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة في مجال صناعة المصاييح الكهربائية وأجهزة الراديو والتليفزيون بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية والثلاجات والثلاجات والثلاجات حيث يتم استخدام أحدث ما وصل إليه من تكنولوجيا متقدمة في تلك المجالات .

## الأنشطة الإنتاجية بالشركة :

أولاً : مصنع الزجاج والذي يقوم بإنتاج الأعلفة الزجاجية والمستخدمة في صناعة المصاييح بالإضافة إلى اللواسير الزجاجية والمستخدمة في صناعة اللبمبات الفلورسنت نوعيها (TL-D-TL) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج 110 مليون غلاف زجاجي (بالونة) سنوياً بالإضافة إلى 10 مليون

ماسورة زجاجية سنوياً لإنتاج اللبمبات الفلورسنت .

ثانياً : مصنع اللبمبات العادية، والذي يعد أكبر مصانع إنتاج اللبمبات في الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد أحد أكبر مصانع إنتاج اللبمبات في العالم حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية بالتشغيل نظام الوردتين حوالي 75 مليون لمبة سنوياً وتصل الطاقة الإنتاجية إلى حوالي 115 مليون لمبة سنوياً في حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً .

ثالثاً : مصنع اللبمبات الفلورسنت والذي يوجد به خطي إنتاج تصل الطاقة الإنتاجية له إلى 10 مليون لمبة فلورسنت سنوياً وهو يعمل بنظام الوردتين .

رابعاً : مصنع الصوتيات والمرئيات والذي بدأ إنتاجه عام 1986 بإنتاج أجهزة الراديو التي تعمل بالصمامات إلى أن وصل تدريجياً لإنتاج أحدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التي تسير التطور الهائل في نظام الإرسال والاستقبال وتنتج المصنع حالياً أجهزة التليفزيون الملون الذي يعتبر من أحدث إبتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتي تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة .

خامساً : مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذي بدأ إنتاجه في أواخر عام 1983 بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة 9.5 قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة 14.5 قدم 2 باب وتم إنتاج الثلاجة 16 قدم 2 باب كما يقوم المصنع بإنتاج الفسالة الكهربائية الأتوماتيكية ذات التحميل الرأسي وكذلك إنتاج الفسالة الأتوماتيكية ذات التحميل الأمامي .

يجب ألا تغفل النشاط السادس للشركة وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فيليبس والذي يغطي جميع أنحاء الجمهورية لخدمة عملائنا الكرام .

التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة :

وأهم التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة فتذكر منها على الصعيد الفني تحديث قسم إعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر في عملية إعداد أوزان الخامات طبقاً للمواصفات الموضوعة بصورة أوتوماتيكية لتلافي الخطأ البشري بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة . كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأخلفة والمواسير الزجاجية) عن

طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم إعداد خرائط الجودة والتي تتبع مراجعة أفضل للعمليات الإنتاجية . أما في مصنع اللبمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجي متطور تصل سرعته إلى 3600 لمبة في الساعة بالإضافة إلى 12 خط إنتاجي تم تحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في إنتاج اللبمبات وتم تركيب وحدة الدهان الألكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وهي لمبات السوفتون الملونة والبيضاء ، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السور لوكس واللبمبات العاكسة العادية والملونة .

أما مصنع اللبمبات الفلورسنت فقد تم إعداد خطي الإنتاج لللبمبات (TLD-TL) والموفرة للطاقة لتغيير أي من المجموعتين لإنتاج TL العادية أو اللبمبات TLD لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج إحتياجات السوق .

#### الطرق لتحقيق الجودة الشاملة :

لما كانت الصناعات التي تنتجها الشركة تتطلب إمام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة في المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات في تلك المجالات كان لزاماً على الإدارة العليا الإهتمام بالمعصر البشري والذي أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة إحداث التغيير الجوهرى في طريقة التفكير وطرق العمل معاً ففي منتصف عام 1985 بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبرات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية ونحت إشرافها والتي بدأت برنامج تحسين الجودة في أكتوبر 1988 . وذلك لضمان استمرار شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتي توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذي يتيح الخدمة في سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين أقوياء لذا كان من الضروري تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام المولد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء في تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة .

وفي أوائل شهر مايو 1990 أصدر رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء في تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة . فمن العناصر الهامة لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضروري تحديد أين نقف وإلى أين نريد أن نكون في المستقبل القريب والبعيد وهذا يعني أن نوضح ونناقش أهدافنا في كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد أهازيج للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف .

فأعضاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هي الأهداف ولكن من الضروري السماح للمستوى التالي لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف . وهذه العملية تستمر لأسفل سلسلة الإدارة فهي عبارة عن حركتين في اتجاهين متضادين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا هو السيل الذي قاد في النهاية إلى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتي تكون مدعومة من الجميع بدون حدوث أي احتكاكات بين فرد وآخر فالكل يدفع في نفس الاتجاه لتعظيم محصلة العمل . وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصحية وتحويلها إلى سلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأساليب العلمية للعمل كفريق متكامل لحل المشاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمستمر في المجالات المختلفة . فقد تم إرسال العديد من العاملين للتدريب في الخارج كما تم استخدام خبراء للتدريب في الداخل بالإضافة إلى تشجيع التدريب الداخلي للعاملين (المستوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل) . ففي شهر يونيو 1990 دعت الشركة الحبيب الهولندي مستر ديفريز لإلقاء مجموعة من المحاضرات لشرح نظام توكيد الجودة «ISO 9004» والتي بها يمكن التعرف على نقاط الضعف في جميع مجالات العمل في المنشأة الصناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصول إلى مستويات أفضل وذلك عن طريق الاهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة .

وفي أوائل يوليو 1990 قرر رئيس مجلس الإدارة طبقاً لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسين الأداء بالشركة وتحث رئاسته وبعضوية جميع رؤساء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلفة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء في جميع المجالات

وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة .

واستكمالاً للمسيرة وفي أغسطس 1990 دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة في الأداء والتنظيم ، وفي فبراير 1991 دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصين لإلقاء محاضرة أخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية وإعداد دليل الجودة ، وذلك للسادة رؤساء القطاعات ومديري العموم بالشركة ، وعلى نفس الطريقة ، وفي ديسمبر 1991 دعت الشركة مستر برير (Mr. Pramer) خبير منظمة الـ (ISO) لإلقاء محاضرة موضوعها التوحيد القياسي والنظام العالمي للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هي ركن الزاوية لتفكير متميز وإنطلاقة جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية .

#### الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000) .

وفي يناير 1993 قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة تفيد ذلك ، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEBMA) وهي مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيد الجودة طبقاً لنظام (ISO 9000) بما يفيد أن النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحي النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديري عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديري العموم وعضوية مديري الإدارات المختلفة ، وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتي تطلبت 9 أشهر والتي بدأ تطبيقها اعتباراً من شهر مارس 1993 وتم إعلان مؤسسة كيما بالخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية في ديسمبر 1993 .

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين كي يكون مسئولاً عن تطبيق النظام ومراجعة مركزياً لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزي على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومي لتقييم نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره .

وفي الوقت المحدد تم إجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتي أسفرت عن أن النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تضيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة . ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من أن الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة إلى الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه .

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقي مصانع الشركة وهي قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتليفزيون ومصنع التلاجات والفصالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9002) .

#### أهمية تطبيق نظام (ISO 9002)

اهتمت شركة فيليبس العالمية في الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر في جميع اوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفي أواخر الثمانينات أصبح من الضروري تطبيق نظام توكيد الجودة في جميع مصانع شركات فيليبس في جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتي أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الأيزو 9000 (ISO 9000) وذلك لمواجهة المنافسة القوية في السوق العالمي بالإضافة إلى الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة من انعكاسات على فعالية الأداء والإنتاجية وكذلك ثقافة المنشأة .

#### هوائد الحصول على شهادة الأيزو 9002 (ISO 9002) :

- 1 - زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك المحلي وذلك عن طريق توضيح مدى اهتمام الشركة بالجودة وأنها تضع ذلك على رأس أولوياتها كما أن فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالمية ممكنة طبقاً لإشتراطات منظمة الجات .
- 2 - تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدماً نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق اشتراك النقابة في جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج تطبيق الجودة .

3 - زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بالزمو والقصر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتي تثبت مقدرة العامل المصري الذي لا يقل عن مثيله في أي بقعة من بقاع العالم المتطور .

4 - تقليل الاعتماد على الفرد بالاعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشركة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة .

5 - تحقيق زيادة مباشرة في أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التالف في جميع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة المبيعات والاستخدام الأمثل للموارد .

6 - رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة إلى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين وبالتالي تغير ثقافة الشركة إلى مستوى أفضل .

7 - وضع العميل في بؤرة الاهتمام بوضعه على رأس قائمة أهداف المنظمة بنية خدمة متميزة .

8 - الاهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين .

9 - مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية بما يضمن سلامة النظام المعمول به .

10 - تطوير النظام القائم باستمرار في اتجاه التحسين وخفض التكلفة بغية الوصول إلى الكمال ، بما ينعكس على جودة الأداء وخفض التكلفة .

11 - تحسين طرق الاتصال داخل الشركة وخارجها .

\*\*\*

## مراجع الباب الثالث

### • المراجع العربية :

- (1) د. أبو ناهم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة: خير ميمن الناشر ، 1997) .
- (2) د. السيد ، اسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1990) .
- (3) ريتولدر ، جون أسلوب الحالات في التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة : وائدة زواني ، وخلود منكو (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1981) .
- (4) د. عامر ، سعيد يس ، استراتيجيات التغيير ، (القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1994) .
- (5) د. عامر ، سعيد يس ، الإدارة وسرعة التغيير ، (القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1995) .
- (6) د. فراق ، كامل السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية (الرياض : خير ميمن الناشر، سبب النشر) .

### • المراجع الأجنبية :

- (7) David, Fred R., Concepts of Strategic Management (Ohio: merrill Publishing Company, 1989) 330 SM.
- (8) Higgs , James M. & Vincze, Julian W., Strategic Management: Text and Cases (New York: Horcourt Brace Jovanovich, 1993), P.P. 487-476.
- (9) Miller , Alex & Deas Gregory G., Strategic Management (New york : McGraw-Hill Companies, Inc, 1996) pp.48-53.
- (10) Reynolds , John, Case Method in Management Development: Guide For Effective use (Genevia : Ho, 1980).